



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección de Programas Académicos de Ciencia Social

**Conducta administrativa y laboral en una industria
fabril metropolitana (Estudio de caso de un grupo de
trabajo)**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Letras con
especialidad en Antropología social

AUTOR

Eduardo SOLER BUSTAMANTE

ASESOR

Ramiro MATOS MENDIETA

Lima, Perú

1972

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Dirección de Programas Académicos de Ciencia Social

CONDUCTA ADMINISTRATIVA Y LABORAL
EN UNA INDUSTRIA FABRIL METROPOLITANA
(Estudio de Caso de un Grupo de Trabajo)

Tesis sustentada para optar
el grado de DOCTOR EN LETRAS
(Especialidad: Antropología Social)

Por

EDUARDO SOLER BUSTAMANTE

Lima - Perú, 1972

A la Memoria de mi Madre

Cuyo abnegado estímulo
coadyubó de hecho
a la culminación de mi
carrera profesional.

A mi encantadora Familia:

Norma, la compañera de vida

y mis hijos Victor Hugo,

Ligia Beatriz,

Norma Leyla y

Yolanda Judith.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION.....	1
Primer Capítulo:	
PANORAMA DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZA- CION EN EL PERU.....	11
Segundo capítulo:	
UNA INDUSTRIA FABRIL METROPOLITANA.....	23
1. Distribución física de los talleres de operación.....	24
2. Organización Administrativa de la Fa- brica.....	27
3. Relaciones de autoridad.....	30
4. Los Cambios Tecnológicos y la Conduc- ta Administrativa y Laboral.....	35
a. Dualidad conflictiva de lo viejo y lo nuevo.....	36
b. Impacto de los cambios en la Conduc- Administrativa.....	41
c. Motivación para los Cambios.....	43
d. Paternalismo directriz y la conduc- ta adaptativa a los cambios.....	46
e. Organización Sindical.....	52
f. Vías de interacción social.....	60
Tercer Capítulo:	
FRACTURA SOCIAL DE UN GRUPO LABORAL.....	65
1. Organización tecnológica del Taller y Grupo de Trabajo.....	66
a. El taller de trabajo.....	66
b. Régimen de turnos.....	67

c. Productividad y sistema de ganancias.....	69
2. Factores de status de los miembros del Grupo de Trabajo.....	74
a. Status ocupacional y socil.....	75
b. Reputación social del obrero.....	82
c. Aspiraciones.....	86
3. Patrones de Trabajo y la constitución de la fraternidad.....	90
4. Problemas rutinarios del trabajo y la conducta social.....	97
Un día en la Fábrica: Observaciones del investigador.....	98
5. Sentimientos emergentes.....	109
Cuarto Capítulo:	
DIAGNOSTICO DE UN CONFLICTO LABORAL.....	121
1. Problema.....	121
2. Curso de los eventos y factores re- levantes.....	122
3. Resultado	125
4. Análisis.....	128
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	137

FIGURAS Y TABLAS

Figura 1:	Planta de Cajas Y Conversión	26
Figura 2:	Cuadro de la Organización Administrativa de la Fábrica de Cajas y Bolsas	28
Figura 3:	Cuadro de la Organización Sindical	53
Figura 4:	Lugar de procedencia de los miembros del Grupo de Trabajo.	78
Figura 5:	Jerarquía formal del Grupo de Trabajo	79
Figura 6:	Esquema Organizacional del Taller y el Grupo de Trabajo	92
Figura 7:	Sistema de interacciones del Grupo	112
Figura 8:	Sub-grupo de los "jóvenes"	113
Figura 9:	Sub-grupo de los "viejos"	114
Figura 10:	Sub-grupo de los "maestros)	116
Tabla 1:	Régimen de Turnos y Horas de Labor	68
Tabla 2:	Jornal Básico y promedio diario de ganancias con incentivos y sobretiempo.	70
Tabla 3:	Cuadro comparativo del promedio diario de producción e incentivos de los equipos de trabajo ejecutados en tres turnos, durante seis semanas.	71
Tabla 4:	Status social y ocupacional del Grupo de Trabajo de la Secc. Corrugadora.	76
Tabla 5:	Aspiraciones de los miembros del Grupo de Trabajo	87

- - - - -

R.V.P.
26/02/04
R: 0015666

1

CONDUCTA ADMINISTRATIVA Y LABORAL

EN UNA INDUSTRIA FABRIL METROPOLITANA (1)

(Estudio de Caso de un Grupo de Trabajo)

I. INTRODUCCION

Los países en desarrollo, como el Perú, están atravesando por un dinámico proceso de cambios en sus estructuras socio-económicas, pero dentro de un complejo marco de contrastes geográficos, políticos, sociales y culturales que limitan o aceleran su desarrollo.

-
- (1) Este estudio de caso viene a ser la continuación de otro similar realizado en el Centro Industrial de Paramonga y publicado en 1965 por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (M.I.T.), bajo el título de " Impacto Tecnológico en una Comunidad Industrial en Transición ".

Ambas investigaciones fueron hechas como parte de un Proyecto de Estudios Comparativos sobre la Conducta Administrativa y Laboral que venía realizándose paralelamente en Colombia y Venezuela, promovido por el Programa Interamericano de Ingeniería Civil del M.I.T. y auspiciado por las empresas interesadas, como fue el caso de W.R. Grace y Co. en el Perú, en cuya entidad el autor prestaba servicios como Antropólogo Social en su cargo de Director de Asuntos Sociales (Bienestar Comunal).

El autor expresa su especial reconocimiento al Dr. Charles H. Savage, Director de este Proyecto de Investigaciones, por su invalorable asesoría y estímulo. Igualmente a los doctores José María Arguedas, Anibal Ismodes Cairo, Javier Pulgar Vidal, José Matos Mar, - Jorge C. Muelle, Julio Cottler, y al Profesor Asesor de esta Tesis, Dr. Ramiro Matos Mendieta, por sus oportunas observaciones y consejos que nos permitieron esclarecer muchos aspectos del trabajo.

011225

Las sociedades urbanas como Lima, son las más comprometidas en tales cambios, como resultado de sus mejores sistemas de comunicación, contactos con el exterior, centralización de los grupos de poder y la mayor disponibilidad de recursos que favorecen el proceso de industrialización, con la consiguiente racionalización de los sistemas de trabajo. En cambio, la mayoría de las sociedades rurales, de economía básicamente agrícola, siguen todavía desenvolviéndose apégados a los moldes tradicionales de producción, desarticuladas del avance tecnológico, la que motiva en gran parte el éxodo de sus pobladores que buscan mejores oportunidades en las sociedades industriales y urbanas.

Pero ¿ qué ocurre con los hombres desarraigados de sus hábitats de origen cuando sin mayores transiciones de adaptación ingresan a un centro industrial ? ; ¿ qué alteraciones se operan en el esquema conceptual de su universo debido a las constantes innovaciones tecnológicas o métodos dirigidos al aumento de la productividad ? ; ¿ en qué medida los obreros industriales consiguen ajustar sus modos de vida rural o urbana a las normas vigentes de la política empresarial ? ; en fin, ¿ cómo logran soportar las frustraciones que experimentan y/o de qué manera satisfacen sus necesidades de relación social ? . Estas y

otras interrogantes sirvieron de base para formular nuestras hipótesis de estudio.

Suponíamos que las diferencias culturales, **sociales** y psicológicas entre los trabajadores y directivos de la empresa, crean barreras de comunicación y entendimiento mutuos; que las satisfacciones o insatisfacciones que experimenta el obrero son resultantes del trato que recibe y de su relación social con sus compañeros, más que del suficiente pago salarial; y, que el paternalismo industrial subsiste como una continuación de una situación tradicional que se manifiesta en la sociedad urbana e industrial. Con tales supuestos se hizo el estudio de la conducta social de un grupo de trabajo en una industria fabril de la Gran Lima y cuyos resultados constituyen el contexto de la presente Tesis.

Nuestro interés gravitó en el diagnóstico de la conducta del hombre que trabaja, bajo el convencimiento de que "el problema planteado por el trabajo es, antes que nada, un problema de convivencia e interacción de individuos y grupos" (2) por ser una realidad social que existe.

(2) PINILLA, Antonio: Psicología de la Actitud y Relaciones del Trabajo; Ed. Juan Mejía Baca y P.L. Villanueva; Lima, 1956.

Creemos que el claro entendimiento de los mecanismos de la conducta administrativa y laboral derivados del proceso de industrialización, y la consiguiente reorientación de actitudes sumadas a la justa valoración de esfuerzos, favorecen el incremento de la productividad y una mayor aceptación de las innovaciones tecnológicas, como respuesta de la satisfacción del personal motivado por aquel clima de mutuo entendimiento. Pero ¿ en qué medida se tendrá conciencia de esta realidad? ; ¿ cuál es la imagen corriente que suele tenerse de un centro industrial?.

Ante una visión superficial y fría, el centro fabril se nos figura como todo un conglomerado de instrumentos y maquinarias, sistemas de trabajo y hombres destinados a la producción de determinados artículos. Empero, en cada sección del taller de operaciones en que las actividades parecieran sincronizarse matemáticamente, se constituye imperseptiblemente un grupo social de trabajo, con una determinada organización, que viene a ser el arreglo informal que define y regula las actividades, interacciones y sentimientos de sus miembros. En la dinámica de grupo ocurre este hecho porque como señala Foster "la mayor parte de la gente necesita cierto sentimiento de identificación personal con pequeños grupos, para experimen-

tar seguridad psicológica y satisfacción en su trabajo diario" (3). Si los directivos y supervisores de la empresa ignoran los fundamentos de esta conducta social, tropezarán con las resistencias sistemáticas, tensiones y hostilidades de los miembros del grupo que no admiten tan fácilmente las modificaciones de los sistemas de trabajo o las innovaciones tecnológicas que alteran el ritmo de sus actividades a los que están acostumbrados. Este drama humano que a diario sucede en los centros industriales del país, está todavía poco indagado. De ahí que, con este estudio, nos proponemos contribuir al esclarecimiento de los fenómenos sociales que ocurren en el mundo de nuestro trabajador industrial, a fin de que dicho diagnóstico sirva de algún indicador para entender mejor los causales de la satisfacción en el trabajo, las alteraciones de la productividad y los desequilibrios emocionales que suelen reflejarse en los "conflictos obrero-patronales".

¿ Qué procedimientos previos seguimos para estudiar al grupo de trabajo ?. Concluido el estudio de Paramonga, juzgamos conveniente realizar un estudio semejante en alguna industria fabril ubicada en Lima, para sopesar las variaciones o semejanzas que pudiéramos encontrar en su -

(3) FOSTER, George M.: Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos; Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1964.

estructura social. Se pensó tentativamente en varias fabricas, entre ellas la industria textil de la Inca Cotton; sin embargo, se prefirió llevar a cabo el estudio de la Fábrica de Cajas y Bolsas, por ser las operaciones parecidas a las de la Fábrica de Papel de Paramonga, de donde les llega la materia prima y también por las facilidades que el investigador recibiría de la propietaria Grace y Co. que estaba interesada en dichos estudios.

Una carta de la Gerencia enviada a los directivos de la Fábrica (que en su totalidad son nacionales) , nos hizo la introducción formal, justificándose nuestra presencia como "consultor en cuestiones sociales", cosa que ~~con~~lleva el conocimiento previo de lo que ocurre con la gente en el centro de trabajo. La presencia de Consultores y estudiantes de Ingeniería en adiestramiento era casi rutinario en la Fábrica, por lo que nuestra estadía no causó mayores alteraciones en el comportamiento del personal. En la reunión inicial que tuvimos con los dirigentes del Sindicato, el Administrador de la Fábrica nos presentó como al "doctor que escribiría la historia de la Fábrica y sus trabajadores para ser publicado por la Universidad Norteamericana del Instituto Tecnológico de Massachusetts", explicación que no dejaba de ser cierta. Ante la perspectiva de ser conocidos en otros países, los dirigentes gremiales ofrecieron su plena colaboración, gesto que a la postre se re-

plicó con igual interés entre los mismos entrevistados.

En un recorrido que hicimos por las dos Plantas de la Fábrica (Conversión y Cajas), que cuenta con una fuerza laboral de 190 hombres, notamos que las operaciones que de sarrollaban en secciones por equipos de trabajo. Hacer un estudio de profundidad en todos ellos, habría sido una ta-rea improba por la gran inversión de tiempo que ello deman-daría; por eso, decidimos hacer el estudio de caso en un pequeño segmento de aquella fuerza laboral. Pero aquí sur-gía el problema de la representatividad: la búsqueda de un grupo atomizado que reúna los elementos representativos de todo el universo del centro fabril, no era una labor senci-lla; fué necesario reunir una información panorámica de al-gunos de aquellos elementos básicos, como el status social y ocupacional de los trabajadores, los diversos sistemas de actividad y ganancias salariales, así como su accesibilidad para el estudio. Después de la primera semana de paciente observación y recopilación de informaciones, decidimos se-leccionar un grupo de trabajo con quince miembros, pertene-cientes a la Sección Corrugadora de la Planta de **Cajas**, 'integrado por obreros calificados, semicalificados y simples, además del empleado Supervisor.' El grupo nos parecía el más representativo por la variedad de sus status adscrito y ad-quirido, destacándose entre ellos la procedencia rural y ur-bana de sus miembros, sus niveles de escolaridad que fluc -

tuaban desde la primaria incompleta hasta la secundaria completa, sus sistemas salariales que incluían el jornal simple, sobretiempos e insentivos por producción, y sus niveles de calificación. A estos criterios se sumaron las ventajas físicas de su ubicación que favorecían la fácil observación de las interacciones del personal y su aceptación de ser los protagonistas del estudio.

I ¿cómo se estudió al grupo de trabajo?. Para entender el sistema social del grupo seleccionado, se incluyó dentro del marco de investigación el ambiente físico del centro fabril, la organización administrativa y laboral, los antecedentes sociales y culturales que los individuos llevan a su centro de trabajo y, especialmente, aquellos clásicos elementos de la conducta: actividades, interacciones y sentimientos (4). El trabajo de campo se llevó a cabo en tres meses continuos de investigación, de Marzo a Mayo de 1965, usando para ello las técnicas de la entrevista formal e informal, aplicadas a los directivos de la empresa, líderes sindicales y miembros del grupo de trabajo; observaciones y examen de los índices de producción y otros documentos disponibles. Gran parte de los días rutinarios de actividad lo pasamos con el grupo selec

(4) Nos valemos del esquema conceptual desarrollado por G. C. Homans, quien considera al grupo industrial de trabajo como un sistema social interrelacionado, con elementos externos e internos interdependientes. (Véase el libro: The Human Group, Pub, Harcourt, Brace and World, Inc.

cionado y recopilando datos en la oficina del personal, en tanto que en las noches eran pasadas a fichas las notas de la libreta de campo, paralela a la interpretación de los rasgos significativos del comportamiento de los informantes, cosa que nos ayudaba a reformular nuestras hipótesis de estudio.

Concluido el trabajo de campo, nos abocamos al ordenamiento, análisis e interpretación del material recopilado, cuya redacción final conforma esta tesis, la que quedó organizada como sigue : en el primer capítulo presentamos una escueta visión del proceso de industrialización en el Perú, sólo como un marco de referencia que nos permite ubicar el estudio en la etapa transicional en que se hallan las industrias del país; el segundo capítulo describe el centro industrial de nuestro estudio: la organización administrativa y laboral, los status social y ocupacional del trabajador, las fronteras físicas del trabajo, las tensiones que ocurren entre el personal nacional y foráneo y, particularmente, las implicaciones de los cambios tecnológicos en la conducta administrativa y laboral; en el tercer capítulo se analiza la estructura social del grupo industrial de trabajo seleccionado como "estudio de caso", en el que cada miembro de grupo se presenta cumpliendo una determinada función dentro de aquella estructura, la misma

que conlleva obligaciones recíprocas. Aquí es donde el grupo visto como unidad, a través del comportamiento de sus miembros, refleja el gran valor de su organización, en cuyo marco se siente agradable para trabajar y defender también su unidad grupal. En el cuarto capítulo hacemos el diagnóstico de un conflicto laboral que emergió en la misma sección de nuestro grupo de trabajo; la secuencia de este diagnóstico incluye el problema, curso de los eventos, factores relevantes, el resultado y análisis del mismo. Como corolario de este informe se incluyen las conclusiones y recomendaciones, en la esperanza de que ellas contribuyan al mejor conocimiento y promoción de nuestro trabajador industrial.

No habría sido posible realizar el presente estudio de no haber contado con la generosa colaboración de los directivos, líderes del Sindicato y especialmente los miembros del grupo de trabajo seleccionado, a quienes el graduado expresa su gratitud y reconocimiento.

PRIMER CAPITULO

PANORAMA DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION EN EL PERU

De manera escueta tocamos este tema como un marco de referencia que nos permitirá ubicar nuestro estudio dentro del proceso cambiante del desarrollo económico del país, proceso transicional que suele llamarse "industrialización." Se entiende que el "proceso de industrialización recurre a un nivel de tecnología mucho más avanzado que el de las sociedades precedentes..., la revolución científica que lo acompaña produce cambios continuos y veloces en los métodos de producción, en los productos y en la tecnología" (5) hecho que altera la vida total del hombre, de la familia, de la sociedad, en variados grados de ajuste o desajuste a aquel ritmo de cambios. Aunque en apretada síntesis, examinaremos este fenómeno en su perspectiva histórica.

El Perú precolombino, sociedad eminentemente agraria y de "espíritu comunitario" que alcanzó una prominente organización social y económica, era ya poseedor de una refinada artesanía textil, de cerámica y orfebrería, que ahora admiramos en los museos como reliquias invalorable. Tal prodigio se pudo lograr en el Estado Incaico, porque

(5) KERR, DUNLOP, HARBINSON, MYERS: El Industrialismo y el Hombre Industrial; Ed. Eudeba, Buenos Aires. 1963.

su Organización Administrativa y sistema tributario se basaba como señala Valcárcel, "en la consideración de que lo primero que debía atenderse en la sociedad era precisamente la producción económica" (6), pero sin llegar al automatismo que anula la iniciativa y la potencialidad creadora del hombre. Sabido es que en el trabajo, todas las partes del cuerpo humano actúan como piezas de una maquinaria, produciéndose la fatiga por su monotonía; empero, en el régimen económico prehispánico, se instituyen las fiestas como rompimiento de la rigurosidad del esfuerzo del hombre en el trabajo, relajamiento indispensable que favorece el equilibrio emocional.

El sistema económico y organización colectivista del indígena se desmoronó por la insaciable voracidad de los conquistadores hispanos que recurrieron a todos los medios para la fácil acumulación de la riqueza. Como anota Mariátegui, el hecho es que "el español no tenía las condiciones de colonización del anglosajón. La creación de los Estados Unidos se presenta como la obra del pioneer, el puritano y el judío, espíritus poseídos de una poderosa voluntad de potencia y orientados además hacia fines utilitarios y prácticos" (7). Nadie duda de que el espíritu me-

(6) VALCARCEL, Luís E.: Etnohistoria del Perú Antiguo; Ed. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 1959.

(7) MARIATEGUI, José Carlos: 7 Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana; Ed. Amauta, 1952

diecioeval del conquistador peninsular, con su sistema de encomendería que crea las bases de la aristocracia latifundista, llegó a convertir al poblador aborigen en un mero instrumento feudal de la explotación colonial; pero esto no fué todo. A la idiosincracia española "pésimamente do tada para las empresas del industrialismo y del capitalis mo" (8) concurrieron otros factores revelados por ulterior es investigaciones. Emilio Choy sostiene con abundantes datos bibliográficos que "la encomienda en el Perú, sal tando sus limitaciones feudales, desarrolla en su seno el embrión de la producción capitalista como fué el caso de las manufacturas de telas u obrajes que prosperaron dentro y fuera de ella" (9); empero, estos obrajes con telares y tornos de hilar que marcan otra etapa de la actividad textil manufacturera en el Perú, no vienena ser resultante de una sana política de promoción en la colonia, sino más bien logran desarrollarse de manera indirecta. Sabido es que la Corona impuso restricciones a su crecimiento por considerar más lucrativa la explotación minera, de la que exigía el quinto de los ingresos brutos en metales que adquiría el colonizador, al que se añade otro factor de carácter conflictivo: "en el proceso de acumulación de ganancias lograda por la burguesía

(8) MARIATEGUI, José Carlos: ob.cit.

(9) CHOY, Emilio: Trasfondo Económico en la Conquista Española de América; Rev. Museo Nacional, Tomo XXVI.

en España y en Indias por los conquistadores, éstos fueron desplazados por el Estado despótico-clerical asociado a la nobleza, sectores que prefirieron emplear esta ganancia para beneficiar a manufactureros y prestamistas extranjeros, evitando el crecimiento de la burguesía castellana" (10). Dentro de este marco conflictivo transcurre la dominación colonial, bajo cuya dependencia política y económica de casi tres siglos se mantuvo retardada la sociedad peruana de aquel entonces. Sin embargo, con el advenimiento de la emancipación, el sistema de dependencia como tal no se altera sustancialmente. Como bien señala Matos Mar (11) entra a una fase del tipo "semicolonial", en la que la producción vuelve a encadenarse a factores foráneos, destacándose la influencia inglesa hasta 1930 y luego la norteamericana hasta nuestros días.

Dentro de este panorama de dependencia económica, lo que podría llamarse la "Industria Moderna" - que echa mano de los sistemas más complejos de la productividad -, aparece apenas un cuarto de siglo después de nuestra emancipación. Las industrias textiles se inician en 1848, seguidas más tarde por las curtiembres, laboratorios farmacéuticos, fábricas de cerveza, etc. centralizadas en su mayoría en la capital del país "debido a la presencia de una masa concentrada de consumidores y a las mayores facilidades para ob-

(10) CHOY, Emilio: ob. cit.

(11) MATOS MAR, José: Idea y Diagnóstico del Perú: La Pluralidad de Situaciones Sociales y Culturales; Gaceta Sanmarquina, Junio 1966.

tener personal de nivel adecuado, contactos con el gobierno en las múltiples relaciones entre la actividad pública, disponibilidad de recursos y algunas materias primas, asesoría y existencia de otros servicios" (12), además de su extratégica ubicación para aquellas industrias empeñadas a participar en sierta escala en los mercados externos. Sin embargo, este desarrollo industrial correspondiente a las primeras décadas de nuestro período republicano es todavía embrionario, desarticulado, a pesar de su orientación capitalista, debido a la misma limitación de las fuentes de energía y la falta del llamado "espíritu de empresa".

Aún prima la economía agrícola en la que los latifundistas (13) refinados en la explotación sistemática de la fuerza laboral, usufructúan sus bienes a través del administrador residente. Estos no tienen más miras que ensanchar sus propiedades a toda costa o defenderlas contra la ambición

(12) TARNAWIECKI, Antonio: La Industria Manufacturera desempeña un rol principal en el Desarrollo; en 12 Aportes a la Tarea del Desarrollo, en el Perú; Ed. Acción para el Desarrollo, Lima, Perú, 1963.

(13) Refiriéndonos al latifundismo decíamos en otro trabajo que "al correr de los años, durante la Independencia y la República, estas propiedades agrandadas, quedaron concentradas en manos de un limitado grupo capitalista nacional y foráneo, cuyo poder económico domina en la actualidad la industria, la banca y el comercio". Véase "Impacto Tecnológico en una Comunidad Industrial en Transición"; Ed. M.I.T. Cambridge, MASS., 1965.

de los más poderosos. En una reciente novela de Arguedas leemos como diagnosis preciso de este hecho la confesión de un mestizo:

"Te he criado- me dijo (se refiere a su padre)- como para estos tiempos y para lo que te dejo. Eres buen cholo; no te van a engañar los vecinos aristócratas ni te van a joder los indios. A unos y otros les he quitado legítimamente muchas tierras. Solo dos defensas no más hay: la plata para comprar a las autoridades y el revólver para defender lo que he ganado" (14).

No requiere mayores comentarios lo que esta confesión estereotipa una de las causas más poderosas de la desconfianza, del denominado "peruano receloso" (15) de ahora. Es lapidario lo que el citado mestizo añade más adelante:

"Usted ha visto la Colt -dice a su interlocutor, refiriéndose a su revólver- . Mi padre...lo manejó para ganar las tierras. I en buena ley las ganó a los aristócratas, especialmente a los que como usted, no viven ya en sus haciendas. Descubrió escrituras falsas y haciéndose dar poder con las comunidades ganó pleitos. Después, dicho sea con perdón de Dios, les "compró" a las comunidades esas tierras en poco dinero y asustándolos con las autoridades, metiendo en el cepo y pateando a algunos Alcaldes. Con su mano y su corazón lo hizo todo..." (16).

Este panorama ófrico de ilícita apropiación del agro, que a menudo se ejecutaban coludidos con la participación de las

(14) ARGUEDAS, José María: Todas las Sangres; Ed. Lozada, S.A. Buenos Aires, 1964.

(15) WHYTE, William F.: Los Valores y el Crecimiento Económico en el Perú; Ed. Senati, Lima, Perú, 1963.

(16) ARGUEDAS, José María: op.cit.

mismas autoridades, tiñe gran parte de nuestra vida republicana. Al típico "peón" de aquellos fundos o haciendas, aún no les llegaban los beneficios sociales de la Legislación laboral, muchos de ellos concebidos tardíamente. La historia personal de uno de nuestros informantes viene al caso para corroborar lo dicho:

"Cuando empecé a trabajar en el Valle del Santa en la época de Leguía -nos decía Pedro, recordando sus años de mocedad-, se ganaba diez centavos al día. Los caporales nos metían el caballo sobre nuestras narices y nos hacían trabajar a latigazos. No había donde quejarse. Si alguien protestaba por los abusos, era despedido ipso facto, sin goce de beneficios sociales. Si un obrero decía que estaba enfermo, lo mandaban a la enfermería para darle purgante: un vaso grande de sulfato de soda. Con esto a nadie le quedaba ganas para enfermarse".

Empero, al correr de los años, la Legislación Laboral va considerando mejores beneficios sociales para el trabajador, pero como respuesta a la misma presión de las organizaciones sindicales que van asentando su fuerza gremial. Aún así, aquellos logros sociales para el trabajador, especialmente del campo, no van al mismo ritmo de los cambios tecnológicos. Comentando este hecho nos decía otro informante:

"Los Padres de la Patria (representantes a Congreso) tienen que colaborar haciendo leyes que estén más a tono con nuestra realidad, con los progresos de la Industria, de otro modo la Industrialización con sus técnicas avanzadas nos comerá vivos, debido a nuestras anticuadas leyes laborales. Para mí es muy importante que el hombre trabaje contento, porque así rinde más; cuando el hombre está descontento, vienen los resentimientos, entonces ese hombre trabaja amargado, sin ganas..."

En las últimas décadas el Perú ha sufrido un rápido proceso de urbanización y de emigración masiva desde las zonas rurales. La movilidad geográfica de la mano de obra no guarda relación con el grado de desarrollo de la economía nacional, hecho que determina un desajuste cuantitativo expresado en el desempleo y subempleo existentes.

El fenómeno migratorio se aceleró debido a factores socio-económicos, tales como el crecimiento de la población, desarrollo de los medios de comunicación de masas (radio, telefono, cine, órganos de prensa), mejoramiento de las vías para el transporte motorizado, difusión cultural de los valores de la vida urbana, baja productividad agrícola con sistemas económicos tradicionales y, fundamentalmente, a las oportunidades de trabajo que vislumbran las haciendas costeñas y la sociedad industrial y urbana (17).

La migración interna con destino a la región metropolitana representa el mayor desplazamiento de las corrientes migratorias que se producen en otras regiones del país, con la consiguiente formación de las barriadas llamadas "cinturones de miseria". En estas barriadas se

(17) Para 1965 se consideraba a la población económicamente activa del país en 31.4 %, del que el 5% corresponde a la industria manufacturera. Véase "Diagnóstico de la Situación de los Recursos Humanos". Pub. del Servicio del Empleo y Recursos Humanos. Pub. 1966

albergan ahora aproximadamente una cuarta parte de la población total de Lima. Este "reservorio central" como llama Matos Mar, " ha adquirido tal volumen que ocasiona una subordinación aguda de la vida total del país impidiendo la vida autónoma de las regiones y la organización compensada del espacio nacional" (18). Los migrantes atraídos por el imán de esta gran urbe que no solamente es la sede del gobierno central sino tambien el eje económico, social y cultural del Perú-, han tenido que pasar por todo un proceso de desajustes y ajustes en su estructura personal y familiar, envueltos por la noria vertiginosa de este mundo urbano: unos logran adaptarse a las circunstancias que encuentran y, otros, aún desarraigados de su habitat cultural campesino, vegetan en un ambiente donde sólo encuentran frustraciones por su inadaptación. Pero a la sazón ya está ocurriendo lo que se llama "la ruralización de la cultura urbana", reforzadas por las asociaciones provinciales que constituyen verdaderos puentes interculturales en el proceso de adaptación del emigrado provinciano al vórtice de la vida citadina. Es aquí donde se encuentra el paradójico problema de la gente sin preparación adecuada que clama por trabajo, a la vez que el desarrollo industrial demanda con urgencia de obreros calificados que escasean. Se ha señalado que este déficit de personal calificado se deben a factores como el alto índice de analfabetismo.

(18) MATOS MAR, José: Diagnóstico del Perú: Cambios en la Sociedad Peruana; Revista del Museo Nacional, Tomo XXXII, Lima, Perú, 1963.

fabetismo, orientación preferente de nuestros sistemas educativos hacia las carreras no manuales y, fundamentalmente, a los perjuicios culturales que nuestra sociedad ha establecido contra el trabajo manual.

El proceso de industrialización en el Perú se acelera por la concurrencia de varios factores, destacándose entre ellos la influencia de las condiciones económicas internacionales, las inversiones extranjeras y las innovaciones de la tecnología. Pero aún estos factores son resultantes de otros acontecimientos que impactan en la economía nacional, tal es la apertura del Canal de Panamá, que acorta distancias favoreciendo el acceso más rápido y menos costoso de herramientas y equipos; la primera y segunda guerras mundiales, que frenan las importaciones de artículos que dependíamos del mercado exterior incluyendo los de consumo, además de las maquinarias y herramientas que requerían nuestro desarrollo industrial la "explosión demográfica". etc.

Aún cuando el desenvolvimiento industrial en el país fué siempre una espontánea realización de la iniciativa privada, se ha visto favorecido en años recientes por disposiciones gubernamentales tendientes a su fomento y desarrollo. A ello responden las Leyes de Promoción Industrial o aquella que eleva el capital crediticio de fomento y promoción del Banco Industrial y la que crea el Servicio Na-

cional de Aprendizaje y Trabajo Industrial, a más del decreto Supremo que califica a las industrias de montaje y ensamble con el consiguiente establecimiento de los beneficios y franquicias. Sin embargo, se mantienen todavía algunos factores negativos, como el deficit de trabajadores especializados en las distintas fases productivas, y el poco desarrollo de la agricultura nacional, la que determina un limitado mercado interno para productos manufacturados, hecho que a su vez eleva los costos de producción debido a la parcial utilización de la capacidad instalada. Como bien se señala Fernando Romero, "la producción manufacturera tiene apreciable mercado potencial dentro del mismo país, al que habrá que agregar los resultantes de la presencia del Perú en la zona del Libre Comercio" (19).

Bajo esta referencia panorámica, estamos ya en condiciones de examinar el centro fabril que seleccionemos para el estudio, el mismo que es una dependencia de la firma W.R. Grace y Co. Esta Compañía Internacional que opera en varios países latinoamericanos, además de los Estados Unidos, Canadá, Europa y Australia, nació precisamente en el Perú, allá por los años 1854, cuando el visionario joven William Russell Grace se convirtió en asociado de la firma Bryce y Co. (Perú), la que era proveedora de materiales para embarcaciones marítimas que se dedicaban a transportar

(ROMERO, Fernando: La Industria Manufacturera y su Mano de Obra en 1962; Editorial SENATI, Lima, Perú, 1963.

el guano de las islas y más tarde los productos salitreros del Sur del país. De este vigoroso comienzo proviene W.R. Grace y Co. , una empresa de industriales internacionales, banqueros, navieros, iniciadores de la era de la aviación latino-americana y, últimamente, un factor creciente en el campo de la química industrial, operaciones que se controlan desde la "Oficina Matriz" de New York. En el Perú es amplio y variado el sistema de operaciones de la casa Grace, con su "Oficina Central" en Lima. Incluye actividades como la Industria Textil, Refinerías de azúcar y otros derivados de las plantaciones de la caña de azúcar como el ron y el alcohol; industrias químicas, pinturas; distribución de productos importados y nacionales en el mercado local; transportaciones navieras y aéreas, etc. La industria papelera es otra de las actividades importantes que se suman al sistema de operaciones de la Compañía Grace en el Perú; el papel que se usa para la confección de cajas y bolsas se fabrica en Paramonga, donde por primera vez en el mundo se empleó el bagazo de la caña de azúcar como materia prima. La industria fabril de nuestro estudio se denomina "Fabrica de Cajas y Bolsas" que trataremos en seguida (20).

(20) Fuentes de referencia: The Grace Sentinel; September October 1958, y The Case Study of Casa Grace in Perú por Eugene W. Burgess and Frederick H. Harbinson ; National Planning Association, 1954.

SEGUNDO CAPITULO

UNA INDUSTRIA FABRIL METROPOLITANA

El área metropolitana de la gran Lima, capital del país concentra el 67 % de los centros fabriles del Perú. El centro fabril de nuestro estudio, es una de aquellas tantas industrias que opera bajo la denominación comercial de " Fábrica de Cajas y Bolsas". Inició sus actividades hace un cuarto de siglo, convirtiendo en cajas y bolsas las bobinas de papel que abastece la industria Papelera de Paramonga, industria que se usa como materia prima las fibras de bagazo de la caña de azúcar, desde que fuera instalado en los inicios de la Segunda Guerra Mundial.

Los mecanismos operativos de la Planta de procesamiento, requerian en los años iniciales, una preparación previa, como un anticipo al consumo de la industria papelera local; de ahí que, en 1937, se instala una modesta planta con papel importado de Alemania, Noruega, Canadá y Estados Unidos de Norteamérica. Con la conflagración mundial, que como anotamos en el capítulo anterior, repercute en las diferentes facetas de la vida económica del país, cesa automáticamente el abastecimiento del papel importado debido a la alteración del transporte internacional y prin

principalmente porque la producción bélica deviene como interés primario, de emergencia. Indirectamente este hecho demanda una mayor elaboración de papel nacional en Paramonga, para satisfacer las necesidades del consumo en el mercado local. Paralelamente, las industrias de propiedad alemana en el Perú, para evitar la intervención Fiscal no tuvieron otra alternativa que cambiar de razón social o ser traspasadas a nuevos propietarios, como en el caso de la Fábrica de nuestro estudio que fué adquirida por W.R. Grace y Co. en 1941.

1.- Distribución física de los talleres de operación

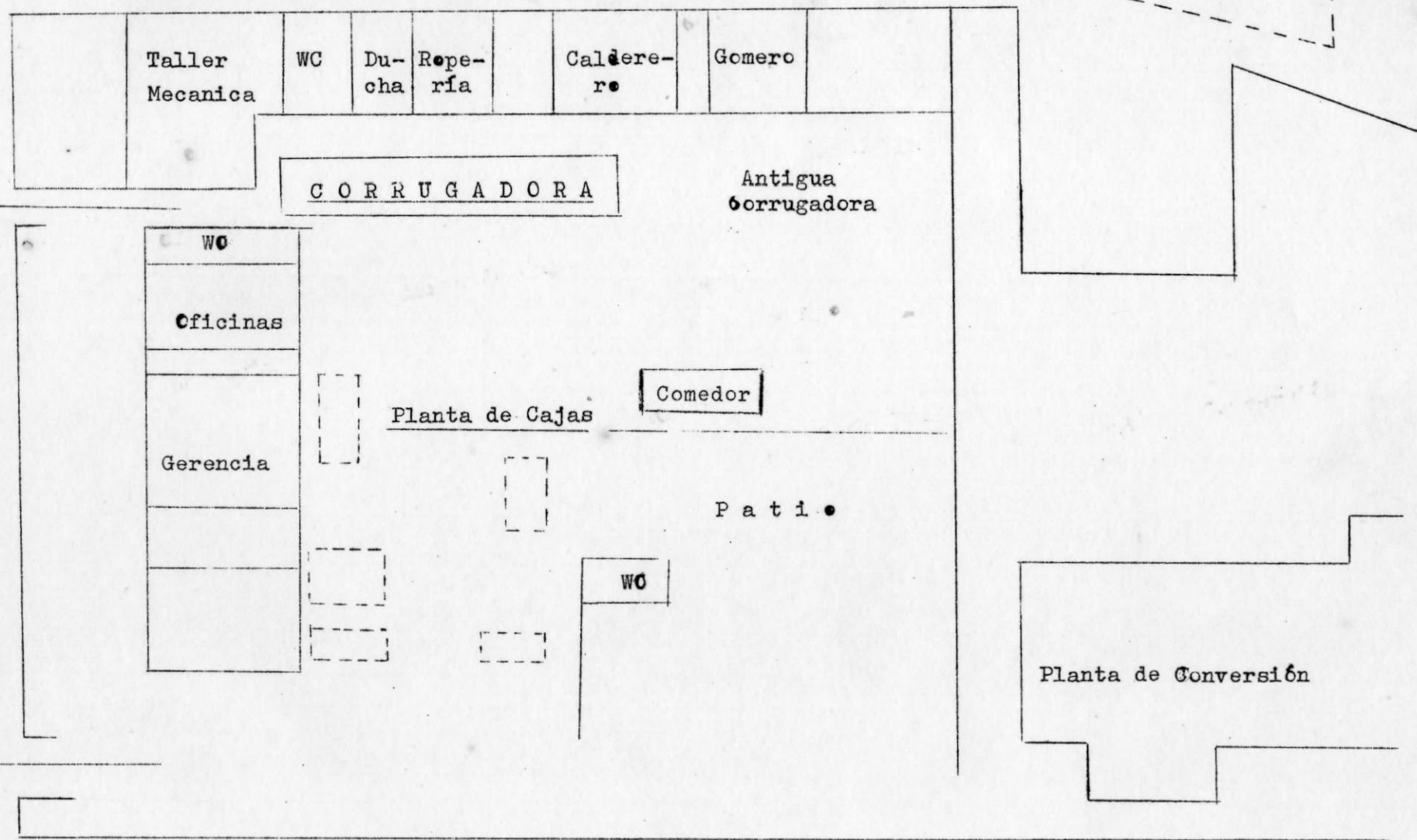
Esta industria, constituida por las Plantas de Cajas y Conversión, operaba hasta hace un año sólo con la de Cajas, con sus secciones de: Corrugadora, "máquina matriz" en la que se inicia el procesamiento de las bobinas de papel, convirtiéndose éstas en láminas o planchas de cartón, que han de servir para la fabricación de las cajas de todo tipo y tamaño; Imprenta, sección en la que se hace la impresión de los slichés que llevan las leyendas de las casas comerciales que solicitan las cajas; las máquinas Engranpadora y Engomadora, en las que las planchas de cartón adquieren las formas finales de cajas, unas engomadas y otras engranpadas, de acuerdo a las preferencias de los clientes; finalmente la sección de Casilleros, que como indica su nom

bre, prepara los casilleros de cartón para ciertos tipos de cajas. La planta de conversión es reciente, funciona desde hace un año, con sus secciones de tubos y Bolsas. (Véase figura 1).

La planta de Cajas es la más grande, con mayor número de secciones y con una fuerza laboral de 144 obreros; la de conversión tiene escasamente 51 hombres, conformados en su mayoría por personal nuevo. Las dos construcciones se levantan dentro de una misma área de propiedad, separadas, sin embargo, física y socialmente: tanto Supervisores como subalternos han creado sus fronteras de grupo, denominándose corrientemente como "los de acá" y "los de allá". Aparentemente esta separación parece que no afectara a la industria, debido a que cada Planta tiene sus propias actividades de producción; empero es notoria la implicación en el plano de las interacciones del personal, un tanto deterioradas por la tendencia separatista, pero al mismo tiempo convertidas en factores motivacionales de competencia, como veremos más adelante al tratar sobre el sistema informal de nuestro grupo en estudio

FIGURA 1

PLANTA DE CAJAS Y CONVERSION

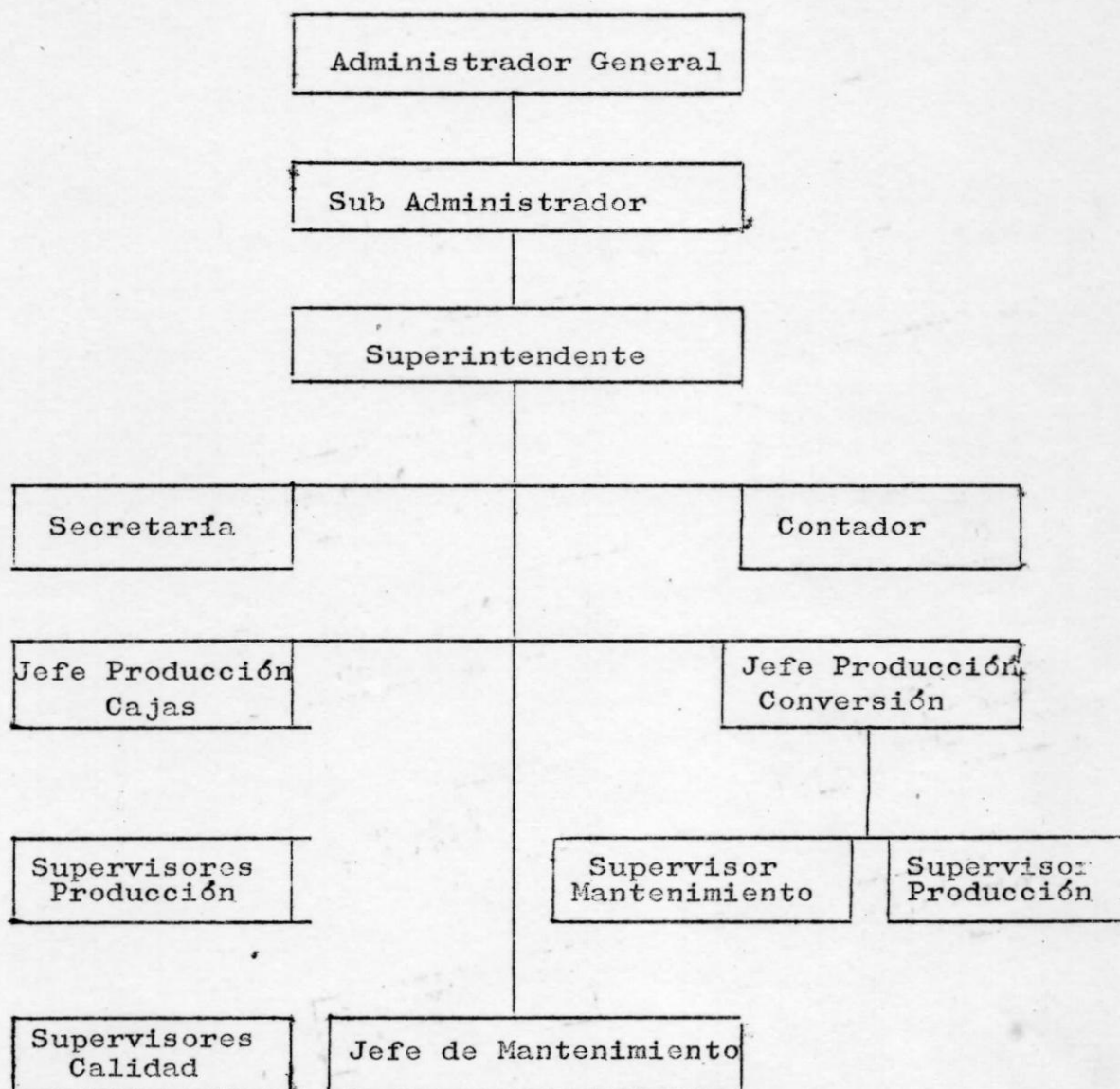


2.- Organización Administrativa de la Fábrica.

La organización administrativa es de tipo vertical la pirámide de la autoridad jerárquica está constituida, en orden descendente, por el Administrador General, Sub-Administrador, Superintendente, Jefes de Producción, supervisores de Producción y Supervisores de Calidad (Véase Figura 2). El grupo administrativo tiene el **status** de "empleados jefes", que difieren de los "empleados auxiliares" por su mayor rango jerárquico y responsabilidades de mando. Entre los "empleados jefes", notamos hasta tres sub-grupos definidos; el primero, constituido por el Administrador, Sub-Administrador, Superintendente y Jefes de Producción, denominados "miembros staff"; el segundo, integrado por los Supervisores de Producción, "miembros ejecutivos" y, el tercero, por los Supervisores de Calidad y Mantenimiento cuyo status ocupacional está en la práctica al mismo nivel que el de los Capataces, por la duplicidad de sus funciones y la ascendencia que tiene sobre el personal subalterno.

Los Capataces ocupan el status de "obreros calificados", no tanto por la especialidad que pudieran tener, sino por sus años de experiencia acumuladas y grados de responsabilidad

Formalmente se reconocen tres niveles de calificación

F I G U R A 2CUADRO DE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA
DE LA FABRICA DE CAJAS Y BOLSAS

del personal subalterno: "obreros simples", conformados por aquellas con instrucción primaria incompleta o analfabetos por desuso; los "semicalificados", con primaria incompleta o completa, más los años de experiencia que tienen en alguna labor industrial (ejemplo: engrampadores, dobladores, ayudante mecánico, etc.) y finalmente, el personal "calificado", llamados "maestros", con instrucción primaria incompleta, completa o secundaria incompleta, importando mayormente su preparación técnica que lo hace especialista en determinada rama industrial (mecánicos, electricistas, maquinistas, caldereros, etc.)

La representación porcentual de este personal, es la siguiente:

Niveles de Calificación	%
Obreros Simples	75 %
Semicalificados	15 %
Calificados	10 %

Entre los "obreros simples", notamos dos grupos, tanto en responsabilidad como en ganancias salariales: los nuevos, que aún no han cumplido el año de servicios ocupan

el status de "Volante" y como tal son asignados, rotativamente, a diferentes actividades auxiliares, de acuerdo a las necesidades de cada sección de trabajo, con el propósito de observar la adaptación del hombre a una labor determinada; el otro grupo lo constituyen los obreros con "puestos fijos" logrados por su habilidad y su mayor tiempo de servicios.

3.- Relaciones de autoridad.

Las funciones y responsabilidades del personal directivo y subalterno se perciben, no porque sus alcances y limitaciones estén definidas (con excepción de las normas generales que señala el Reglamento Interno de Trabajo para obreros, puestos en vigencia en 1962), sino por que la "costumbre" les ha permitido ajustarse a las condiciones cambiantes del proceso industrial, cada cual conforme a su habilidad e iniciativa. Los problemas de duplicidad, interpretación de funciones y demás aspectos de la política administrativa, fueron siempre solucionados y canalizados por el "jefe máximo", quien, en los años iniciales de la industria, absorbía además muchas de las funciones ahora distribuidas y delegadas a jefes intermedios; empero, a través de los años ha seguido todavía persitiendo el paternalismo directriz (21), como un reflejo natural de actividades semejantes derivadas

de la "Oficina Central", actitudes que suelen encontrarse tanto en los funcionarios nacionales como extranjeros. Esta actitud paternalista conlleva la desconfianza consciente o inconsciente, absorbidas por la imagen del "quehacer perfecto" y la susceptibilidad engendrada por el exagerado "amor propio", cuando las decisiones son tomadas inconsultamente por jefes subalternos.

Aludiendo a este hecho nos decía uno de nuestros informantes:

"Es muy Tradicional en nuestra organización, aceptar a fardo cerrado todo lo que viene de arriba -referencia a las oficinas centrales de New York y Lima-, aunque las instrucciones ya no se adapten a los tremendos cambios de nuestro desarrollo industrial. El problema es que la Gerencia y sus Asesores se aferran a veces a los viejos sistemas de Administración, permitiendo mover cualquier paja sólo con su visto buenopero tambien creo que los jefes de menor rango son complices, por no hacer ver a los altos jefes sus errores".

Si la tónica que caracteriza el proceso industrial es el trabajo en equipo, fundamentalmente creativo, ¿por qué persiste la actitud paternalista?, ¿que factores mo-

(21) Anuestro entender, el " paternalismo", como problema, no es solo aquella actitud patronal simbolizada por dádivas materiales otorgadas por la Empresa a su personal subalterno, sino tambien, la actitud mental traducida en las relaciones de autoridad. Una de ellas es la desconfianza y falta de fé hacia los subordinados, que al fin de cuentas se hace recíproco.

tivan para que los jefes sigan desconfiando de los subordinados?— El paternalismo como establecimiento de la relación de dependencia, constituye en sí una subordinación de "poderes", sea en el plano gubernamental o industrial, político o económico, la misma que por extensión adquiere variados matices con exigencia de lealtades. Aquellos que tienen el poder político o económico, consideran y emulan como algo necesario esta situación de dependencia, porque en condiciones de compromisos que conlleva lealtades les resulta cómoda y fácil conservar y robustecer el poder que detentan manipulando las voluntades de los subordinados. Este hecho que encontramos en todas las etapas de nuestra historia, se replica en los centros industriales. Dentro de las relaciones obrero-patronales nos parece que la "desconfianza" entre jefes y subordinados constituye el reflejo de la actitud paternalista, la misma que responde a factores como la "barrera intercultural", que se establece por ejemplo entre el personal foráneo y el nacional. Aquí encontraremos claramente que cada uno tiene su propio universo, un particular marco cultural con valores propios, expectativas, creencias y sentimientos creados a través de la educación formal e informal. El personal foráneo, especialmente el norteamericano, tiene casi siempre una definida imagen de autovalorización, por proceder de países desarrollados cuyos adelantos científicos y tecnológicos son pondera-

dos hasta la saciedad por los poderosos medios de comunicación de masas, los hogares y centros educativos.

Como Contraposición a los parámetros que caracterizan al mundo "super-desarrollado", se suele hablar a menudo de los llamados "países sub-desarrollados" entre ellos el Perú. Los infujos de aquellos medios de comunicación, repercuten mas hondamente en los países en desarrollo, porque aquel mundo tecnificado se figura como el paradigma de un economía que emerge de la industrialización.

Factor concurrente que impide la mutua comprensión del personal foráneo con el nacional, es sin duda, la diferencia de los sistemas educativos formales e informales, en cuanto el primero tiende a robustecer la independencia de acción del educando, en tanto que el segundo apenas recientemente trata de desembarazarse del tradicional tutelaje "intellectualista". A estos factores se suman las diferencias de comunicación lingüística y, muy especialmente, los usos y costumbres nacionales que cada cual tiende a mantener. Encontrados de esta suerte bajo un mismo crisol de actividades, salen a relucir las imágenes que se tienen mutuamente, como podrá notarse en la siguiente glosa de uno de nuestros informantes:

"...a un gringo se le cree todo lo que dice, aunque esté equivocado. Al personal peruano, se le ve con cierta duda, pero no así al gringo aunque meta la pata. Parece que todavía siguiéramos con una mentalidad colonialista. Claro hay excepciones respetables; gringos honestos y con seso, saben lo que dicen; pero la mayoría nos malogran las cosas y luego se mandan mudar dejándonos al muerto sobre nuestras espaldas y todavía nos echan la culpa, pero que todo eso se les pasa sólo porque son gringos".

El foráneo dirá a su vez que hay escaso personal nacional con la preparación técnica suficiente para asumir funciones de responsabilidad en la industria, imagen que motiva hasta cierto punto a mantener la actitud paternalista. Es posible que la barrera intercultural disminuya y aún tienda a desaparecer gradualmente debido al aumento progresivo de técnicos nacionales, reorientación del sistema educativo, establecimiento de un apropiado canal de comunicaciones, entrenamiento en servicio y el deseo sincero de mutuo entendimiento y confianza, hechos por lo demás necesarios para una mejor productividad y satisfacción del personal que labora en la industria.

En un dinámico proceso de industrialización, "la descentralización y delegación de autoridad depende de la fe en la gente. Donde no prevalece esa fe, los que ocupan posiciones superiores en la organizaciones tratarán de mantener rígido control sobre sus subordinados

Esto presenta una barrera contra la flexibilidad de operación y el crecimiento de la organización" (22).

4.- Los Cambios Tecnológicos y la Conducta Administrativa y Laboral

Uno de los factores que nos permitirá entender mejor las circunstancias de las que emergen la conducta administrativa y laboral, son los cambios tecnológicos y sus consiguientes implicaciones en la productividad y satisfacción del personal, cosa que veremos en una perspectiva histórica del centro fabril que estamos tratando.

Cuando la Fábrica fué adquirida en 1941, empezó procesando 500 toneladas de papel; en la actualidad consume un promedio mensual de dos mil toneladas. El sistema tecnológico de la planta ha pasado por toda una gama de cambios, ajustes y adaptaciones, desde el uso de maquinarias de tipo mecánico, hasta las propulsadas por generadores eléctricos. Por ejemplo para la primera Planta de fuerza, se acondicionó una vieja máquina Fawer, máquina que en sus tiempos se usaban en la agricultura;

(22) WHITE, William F.: La mano de obra de alto nivel en el Perú; SENATI, Lima - Perú 1964.

el quemador fué reemplazado por un horno de ladrillos, el que era alimentado con leña; si la máquina se malograba, casaba la producción total de la Planta; pues tenían que esperar entre dos o tres días para que se enfríe el horno y luego de hacer las reparaciones necesarias, en otros tantos días calentarlo en forma progresiva para que no se desprendieran los parches por el cambio brusco de temperatura. Aquellos tiempos eran otro, aún no muy lejanos. Ahora el generador de fuerza, está conformado por dos calderos que producen vapor, por la combustión de petróleo.

a).- Dualidad conflictiva de lo viejo y lo nuevo.

Lo relevante de los cambios tecnológicos, es su aspecto motivacional de lucha de lo viejo y lo nuevo, limitado no solamente al ámbito del centro laboral, sino también en el mundo hogareño, en la sociedad, donde se columbran nuevas metas de valores, además de la sincronización del mundo urbano en una nueva actitud hacia el trabajo nocturno que demandan las tareas por turnos. En nuestros años de carrera espacial, hablamos con mucha familiaridad sobre los "cambios de la vida moderna", ganados por el entusiasmo de los resultados espectaculares, pero sin detenernos a pensar mucho en los traumas emocionales que tal vez, producen la velocidad vertiginosa de aquellos

Cambios. Esta eterna lucha de lo viejo y lo moderno, la encontramos bien definida en el centro industrial que estamos estudiando. Un alto ejecutivo decía que la industria había pasado por todo un proceso de cambios en maquinarias y ampliación de instalaciones:

"pero cada cambio nos ha costado muelas-exclamaba-porque la gente no aceptaba así no más: ellos se oponían, no obstante que los cambios en maquinarias y sistemas de trabajo les permitía reducir el esfuerzo físico que realizaban, además de la mejora salarial que les representaba. Esto parece increíble, verdad?. Pero así es nuestra gente. Es la ignorancia que les hace reaccionar de ese modo".

Convengamos en que la "ignorancia" (que suele confundirse con analfabetismo) sea un factor aliado de la resistencia a la aceptación de nuevas cosas e ideas; pero no creemos que sea un causal único y determinante, sino muchos otros factores complejos y profundos que hacen tambalear la seguridad personal del protagonista, como se podrán notar a través de los siguientes relatos - que hizo un funcionario de la Empresa:

"La primera Imprenta que tuvimos, fué una que había un solo proceso de impresión; no tenía alimentadora de tinta ni rayadora de los pliegues, ni cortadora de ranura, o sea, que todo eso se hacía en tres procesos; pero ahora la Imprenta Hooper hace los tres procesos. La gente que trabajaba en la vieja Imprenta, protestó por la adquisición de la nueva máquina, con la que en verdad ya no

necesitábamos el mismo número de gente, sino un personal reducido, los más capacitados, en tanto que el resto del personal fué transferido a otras secciones.

"Al modernizar la Imprenta nos beneficiábamos mutuamente se consiguió mayor producción con menor costo para la Compañía, pero también el personal sacaba mayor provecho por el jornal mejorado; ¡pero la gente!, en lugar de agradecer, de ver con buenos ojos el cambio que nos beneficiaba, decía que se les aumentaba el trabajo con menos personal, puesto que anteriormente trabajaba más gente. Es que ellos no se daban cuenta que la máquina estaba reemplazando el esfuerzo físico de un mayor número de -- personal. En fin, poco a poco fueron entendiendo de las ventajas".

Esta sección Impresora, denominada llanamente la "Hooper", ostenta ahora la jerarquía más atrayente entre las secciones de la Planta de Cajas, debido a que el trabajo racionalizado y la constante demanda de producción, ha permitido que sus operadores que laboran a destajo perciban ganancias respetables, con el consiguiente incremento de su prestigio. De ahí que, dentro del ámbito de la fábrica, la "Hooper" sea una de las metas de la movilidad ocupacional de muchos trabajadores.

Nuestro informante nos relata otro caso de aquella lucha entre lo viejo y lo moderno, relato que trasluce un cierto estado de inseguridad de los protagonistas:

"Antes, los Bobineros tenían que hacer esfuerzos descomunales, realmente sobrehumanos, para transportar y colocar las bobinas en la máquina Corrugadora. Para eliminar este trabajo penoso se hicieron una serie de cambios y ajustes: se traje-

ron Towmotors que levantan las bobinas mediante un sistema de cucharas y las colocan en el transportador, el que es conducido con simples movimientos, hasta que un sistema de palancas y botones pone las bobinas en la Corrugadora, operación que puede hacer un solo hombre; pero cuando hicimos estas innovaciones la gente protestó argumentando que se les daba mayor trabajo, ¡cosa falsa!, al contrario les estábamos aliviando el tremendo esfuerzo físico que hacían".

La inseguridad de ser desplazados por las innovaciones va destacándose como una constante, hecho que hará decir a nuestro informante "que la gente teme las cosas nuevas como si fuera a competir con ellos". y en verdad no deja de ser una competencia desleal entre el hombre y la máquina, cuyos sistemas de trabajo van automatizándose con el correr de los días. "Es inobjetable -dice el Psiquiatra Valdivia Ponce- que el hombre de esta cultura accidental, se va separando cada vez más de la naturaleza al crear con el maquinismo un esquema de vida que coarta su espontaneidad y lo angustia. La máquina que parecía depender del hombre, lo está esclavizando y sometiéndolo a vivir dentro de un esquema que lo frustra constantemente. Sabemos que toda frustración trae angustia y toda angustia genera hostilidad y agresión. Si esta hostilidad no se maneja o regula se desplazará fácilmente sobre los demás seres humanos, produ

ciendo serias consecuencias en la interrelación humana (23).

Vista así las cosas, aparentemente el mayor problema que tiene la Empresa es cuando se quiere introducir algo nuevo. "Aquí la gente - nos decía otro informante que está acostumbrado a trabajar a otro ritmo, a la antigua, se niega a cambiar sus hábitos de trabajo". Este mismo informante nos relataba un caso típico de esta dualidad conflictiva de lo viejo y lo nuevo:

"En la Sección Casilleros, la gente aún sigue cargando sobre los hombros las láminas de cartón que son usadas para los casilleros de las cajas. Para aliviarles el trabajo, o redicirles el es fuerzo físico que hacían, introducimos hace poco una faja transportadora de láminas. la gente se opuso. Dijeron que la faja transportadora era muy baja y que ellos al agacharse hacían mayor es fuerzo, por lo que estaban en peligro de malograr se los riñones. Entonces pusimos unos tacos o cuñas para levantar la faja transportadora a una altura que les convenía; pero tampoco estaban de acuerdo, ya no por la altura sino por el tamaño de la faja. Achicamos al tamaño que querían; pero tampoco esto les satisfizo, dijeron que era ya demasiado chico, por lo que piezamos y agrandamos un poco más la faja. Finalmente dijeron que no les convenía y que mejor se les dejara trabajando como antes. ¡Dios Santo! ¡Imagínese Ud.! Ellos no veían los beneficios que la faja transportadora les reportaría, no solo porque les iba aliviar en su esfuerzo físico, sino también porque podía producir más y por consiguiente ganar

(23) CARAVEDO, ROTANDO, MARIATEGUI: Estudios de Psiquiatría Social en el Perú. Ediciones del Sol, Lima, 1963.

más. ¡Pero no señor!, no querían saber nada de cosas nuevas. Ahí están tercos hasta las patillas...".

La apreciación de nuestro informante es sin duda convincente; empero, el obrero que rechaza un elemento nuevo que aparentemente la ha de beneficiar, tiene igualmente razones convincentes para asumir una actitud contraproducente. Uno de aquellos protagonistas del cambio decía que no aceptaron la instalación de la faja transportadora "porque les demoraba en el trabajo al que estaban acostumbrados", del que se induce la dificultad de adaptación al cambio del ritmo de movimientos, el mismo que con paciente tiempo de práctica probablemente se hubiera logrado.

b.- Impacto de los cambios en la conducta Administrativa.

Cuando se habla del impacto de los cambios tecnológicos que conlleva el proceso de industrialización, se piensa mayormente en función al personal obrero, como si las secuelas de los cambios no alcanzaran también al grupo administrativo. Consideración falsa. Por ejemplo, una reorientación sorpresiva del sistema administrativo, repercute ya no tanto entre el personal

obrero , sino mas bien entre el personal directivo, de primera línea, como podemos notar en la siguiente apreciación de nuestro informante Manuel;

"Los últimos cambios administrativos ocurridos en Grace, han creado cierta alarma en el personal peruano. Según aquellos cambios-decía el informante-, notamos que el grupo norteamericano, en general extranjero, está tomando nuevamente en su manos el comando de la Negociación Grace; en este caso la alarma se basa en el temor de que el personal peruano va a quedar relegado, disminuida su autoridad".

Darío otro empleado de la Fábrica que intervenía en nuestra conversación, puntualizó su opinión de modo más directo:

"Tienes razón Manuel -dijo-; antes la lucha del profesional peruano era por la promoción, ya que para los puestos principales traían a extranjeros, quienes en la mayoría de los casos venían ignorantes de nuestra realidad a imponer sus propios métodos, que posiblemente daban buenos resultados en sus países, pero que en el nuestro no operaban apropiadamente. Además, muchos de ellos ni siquiera eran profesionales, de modo que eran los profesionales peruanos quienes les enseñaban para que luego se conviertan en sus jefes. Esta situación produjo mucho resentimiento, pero a Dios gracias fué alcanzada la promoción a cargo de mayor jerarquía; pero que ahora que ya la tienen en manos, temen perderla. Eso es lo que sienten me parece, ante los cambios que van ocurriendo de sorpresa, ven una grave amenaza a su posición ganada con lucha y sacrificios. Esta es la psicosis que yo noto casi en todos los niveles del personal peruano".

Las observaciones que glosamos, son una elocuente revelación de cómo la sensibilidad humana queda afectada por cualquier cambio, cuyas implicaciones no fueron previstas para preparar el terreno antes de poner en marcha el cambio deseado. El fenómeno físico de acción y reacción, se replica en el plano humano, cuando se ignora o se otorga poca importancia a las reacciones del hombre ante cualquier innovación que afecta su mundo.

Los cambios tecnológicos (introducción administrativa, etc.), se reflejan innegablemente en el sistema de valores y la estructura social de los protagonistas del cambio (sean obreros, empleados o jefes que manejan la industria), debido a la interdependencia de tales factores en la vida del grupo.

Ahora la abundante literatura sociológica nos demuestra que en la vida de los grupos todos los fenómenos sociales están interrelacionados, formando un verdadero sistema, de suerte que, si ocurre un cambio solamente en uno de aquellos elementos o fenómenos sociales quedará afectada irremediablemente toda la masa de fenómenos, aunque no con la misma intensidad del primero.

c.- Motivación para los Cambios

No discutimos aquí las bondades de la introducción de maquinarias modernas, que permitan se-

guramente un incremento de la producción a un menor costo; ni la racionalización del trabajo, que a través de incentivos o destajos permiten al obrero mayores ganancias salariales, resultante de la mayor productividad; ni la descentralización de la estructura administrativa, que evita la duplicidad de esfuerzos y reduce la carga burocrática; pues aceptando que existe su lado positivo en estos cambios, limitamos aquí nuestra observación a la forma usual de cómo venden las ideas. Sabido es que la innovación de elementos tecnológicos y aún la reorientación de cualquier sistema existente, debe conllevar necesariamente, la motivación suficiente que permita su aceptación; Además deberá establecerse previamente los canales de comunicación entre promotores del cambio y los protagonistas envueltos en él, para así evitar la ansiedad y las preocupaciones a veces injustificadas. Si el agente de los cambios ignora este vital puente de comunicaciones, las noticias alarmistas de la innovación van creciendo como bola de nieve en la imaginación de la gente, distorcionándose acorde a la fantasía de cada uno. Nadie duda que la industrialización es, en sí todo un proceso dinámico de cambios, que como el sistema solar hace girar al mundo del individuo que cae en su órbita, individuo que para sobrevivir se ve precisado a ajustar su ritmo de vida al inevitable cambio. I el

peligro está, como hemos visto, en que estos cambios ocurran bruscamente, sin la preparación previa, ya que el hombre no desea abandonar tan fácilmente las normas de vida hecha suyas por años y aún generaciones.

Josué de Castro decía en una conferencia reciente: "el problema de nuestro tiempo es la velocidad cada vez mayor de los cambios tecnológicos científicos, que la propia adaptación del hombre a ellos; en otras palabras si nuestro organismo aprendió a crear anticuerpos para defenderse de la invasión microbiana, es todavía torpe para defenderse de las radiaciones nucleares;" concepto que nos da una buena medida de la lenta adaptación del hombre a cualquier tipo de cambios. Tal es el caso en la Fabrica de Cajas que venimos tratando. La racionalización del trabajo y la expansión industrial están atravesando por un ritmo acelerado.

"antes la cosa era diferente y se marchaba mejor-nos decía un funcionario de la Compañía, hasta hace poco nos hemos pasado incluso sin un Ingeniero permanente, porque la cosa nos parecía más simple; pero ahora ya no podemos continuar igual, porque las mismas maquinarias son más complejas y necesitamos del conocimiento del especialista"

En los años iniciales de la industria, la fuerza laboral estaba constituida apenas por medio centenar de hombres integrados en su mayoría por migrantes provincianos que desde la Segunda Guerra Mundial vinieron a Lima en oleadas ininterrumpidas. En aquellos años las relaciones obrero-patronales era aún más personal y directa, de modo que, el trabajador llevaba sus problemas para que el Administrador General o el Sub-Administrador los resolvieran personalmente:

"Cuando esta Fábrica no era ni la mitad de lo que es ahora- nos decía un informante veterano-, no habían tantos alborotos como ahora. Se bastaban el Gerente y don Ramí y así creo estábamos mejor, porque ellos conocen palmo a palmo el negocio y saben tratar a uno con maneras sin prepotencias. Así deben ser los jefes, como verdaderos padres para uno".

d.- Paternalismo directriz y la conducta adaptativa a los cambios

Pero al correr de los años, apenas en algo más de dos décadas, han ocurrido cambios insospechados en la Fábrica: ampliación de las instalaciones, remodelación o adquisición de modernas maquinarias para elevar el ritmo de producción que permitan satisfacer las demandas del cliente; de esta suerte el administrador General queda absorbido prácticamente por la complejidad de la estructura administrativa, hecho que le obliga a delegar mayores responsabilidades a jefes intermedios; sin embargo

en ciertos aspectos, la comunicación con el subordinado es todavía vertical, de arriba abajo, pero dentro de un plano más formal e impersonal, limitado a las situaciones del trabajo rutinario y la ejecución de las innovaciones tecnológicas. Bajo esta nueva orientación administrativa, con pequeñas variantes, las condiciones de trabajo persisten, como el horario de labores que aveces excede las ocho horas establecidas por Ley, convertidos en sobretiempos permanentes o transitorios; las variaciones salariales desde el jornal simple, hasta los destajos, bonificaciones e incentivos por producción, etc. A pesar de la delegación de funciones y responsabilidades, los jefes intermedios continuaron en la práctica ajustados al rol de ejecutores de las "ordenes superiores" marginando un tanto la iniciativa personal. Este hecho recuerda al autor, un caso más extremo observado en otro centro industrial de la costa, donde un jefe querido y respetado por su gente-, mantuvo a su Asistente bajo la influencia de su autoridad absoluta, haciéndole un mero ejecutor de sus órdenes. Al ser promovido el Jefe, el que le remplazaba prefirió quedarse con el Asistente considerando a la sazón como el hombre más cumplidor de sus deberes; pero al pasar los días observo el miedo que tenía éste para sugerirle alguna idea. Un día, el jefe incomodado por la actitud temerosa del Asistente, le ob-

servó claramente: "hombre- le dijo-, porquéno dice Ud. lo que piensa?, ¿porqué le da usted tantas vueltas al asunto?". El Asistente no se hizo repetir la observación, y respondió con igual franqueza: "bueno señor-replicó-, qué quiere Ud. que haga, después que por tantos años mi pensamiento ha funcionado bajo una dictadura de órdenes que había que cumplirse sin murmuraciones?".

Esta es, sin duda, una elocuente revelación del paternalismo directriz, que en el fondo debe estar premunido posiblemente de las buenas intenciones de hacer lo mejor, tal cual lo concibe quien lo practica, pero al mismo tiempo desconfiando de la capacidad creadora de los demás-; esto es, precisamente, lo negativo de esta actitud pues frena la iniciativa personal y de ese modo se pierde lamentablemente el aporte valioso que podría significar las ideas concebidas en equipo. Pero esto no es el caso de la industria que estamos tratando, donde por el contrario, la actitud paternalista de los años iniciales trató de amoldarse a la larga a las situaciones cambiantes del industrialismo:

"esto que ve usted-nOs decía un jefe de Compañía- ha pasado por todo un proceso de adaptaciones; esto es el resultado de toda una vida".

Observaciones de este género son dichas con franqueza, plenamente conscientes del fenómeno en el que fueron y son protagonistas directos. Y esta toma de concien-

cia del personal directivo de la Empresa, es a nuestro entender, lomás valioso, porque permite hacer esfuerzos por ajustarse a las reacciones de sus subordinados. El caso del personal de Casilleros que ya mencionamos y que se negarón a aceptar e incluir a su máquina un nuevo elemento, además de los ajustes que hacian los innovadores para satisfacer las demandas del personal, simboliza el tipo de conducta adaptiva que estamos destacando. Lo peligrosamente negativo se presentaría, si los jefes se aferrara, intransigentemente a sus ideas, a las formas tradicionales, a los sistemas conservadores de la organización y política empresarial.

"Usted sabe que todo cambia en la vida- nos decía otro jefe de la Compañía-, aunque a los viejos nos gusta prendernos a veces a nuestras costumbres, a nuestros sistemas que nos parecieron y parecen mejores. Esta es la ley de la vida y no hay escapatoria".

Este es el tipo de actividad al que denominamos "toma de conciencia", que se convierte en definitiva en una condición sino que de la adaptación del hombre al proceso de industrialización. Escuchamos lo que nos dice el mismo informante.

"En toda industria o centro agrícola pasa lo mismo: cambios de lo viejo por lo nuevo. Por ejemplo veamos el caso de Paramonga, de cómo en la agricultura el arado de buey fue remplazado por el arado mecánico; sólo hasta hace pocos años habra usted visto que la caña era cortada por los famosos macheteros, quienes se metían a cortar la ca-

ña despues que ésta era quemada y salian con las caras tishnadas de ollín y la ropa hecha girones; ahora este sistema de corte ya ha sido remplazada por las cortadoras mecánicas, las que hacen funcionalmente varios procesos: cortan, recogen y cargan la caña en **uns pocos instantes**. Esta la mecanización que viene como un proceso natural del desarrollo moderno; las máquinas van reemplazando al esfuerzo de mucha gente, alivian^{do}doles el trabajo pesado y duro. Esto que por un lado es ventajoso para la industria, debido a que le permite aumentar su producción a un menor costo, resulta desventajosa para nuestra población laboral que no tiene la **preparación suficiente**. Cuando el obrero industrial no está suficientemente capacitado para enfrentarse a las cosas modernas, queda desgraciadamente rezagado y reemplazado por el individuo más capaz; pues es lo que exige la industria que se moderniza cada vez más: **técnicos que sepan manejar máquinas**".

En los últimos años la Industria Fabril, como el sector más moderno de la economía en el país, ha venido adquiriendo un desarrollo inusitado, haciéndose más compleja su organización Tecnológica. El dinamismo de este proceso industrial demanda con urgencia la disponibilidad de una fuerza laboral calificada, entendida así al personal capacitado no sólo por sus años de experiencia, sino aquel que haya alcanzado un nivel básico de educación y recibido el adiestramiento técnico industrial. De hecho "el problema de la capacitación de la mano de obra industrial del Perú es una de las tareas de las urgentes dentro de los intentos de promoción económica del país" (24)

(24) ; sin embargo a pesar de vislumrarse cada vez más oportunidades ocupacionales bien renumeradas para el obrero calificado, concurren muchos factores para retardar o desviar: los ; intereses de nuestra potencial fuerza laboral, siendo el más serio de ellos aquel "prestigio tradicional de otras ocupaciones no manuales".

De ahí que los estudiosos de este problema claman por la "falta de una serie de instituciones educativas que llenen un campo completo de prestigio social "(25) y la misma reorientación de nuestros sistemas educativos formales que deberían ajustarse a las necesidades reales de un país en proceso de desarrollo como el nuestro.

Hasta aquí hemos destacado algunas de las actitudes patronales, como secuela del proceso de industrialización; subrayemos finalmente aquel tremendo déficit de mano de obra calificada que requiere con urgencia nuestra economía que emeje a la industrialización .

(24) BRIONES, Guillermo y MEJIA VALERA, José; El Obrero Industrial. Instituto de Investigaciones Sociológicas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú 1964.

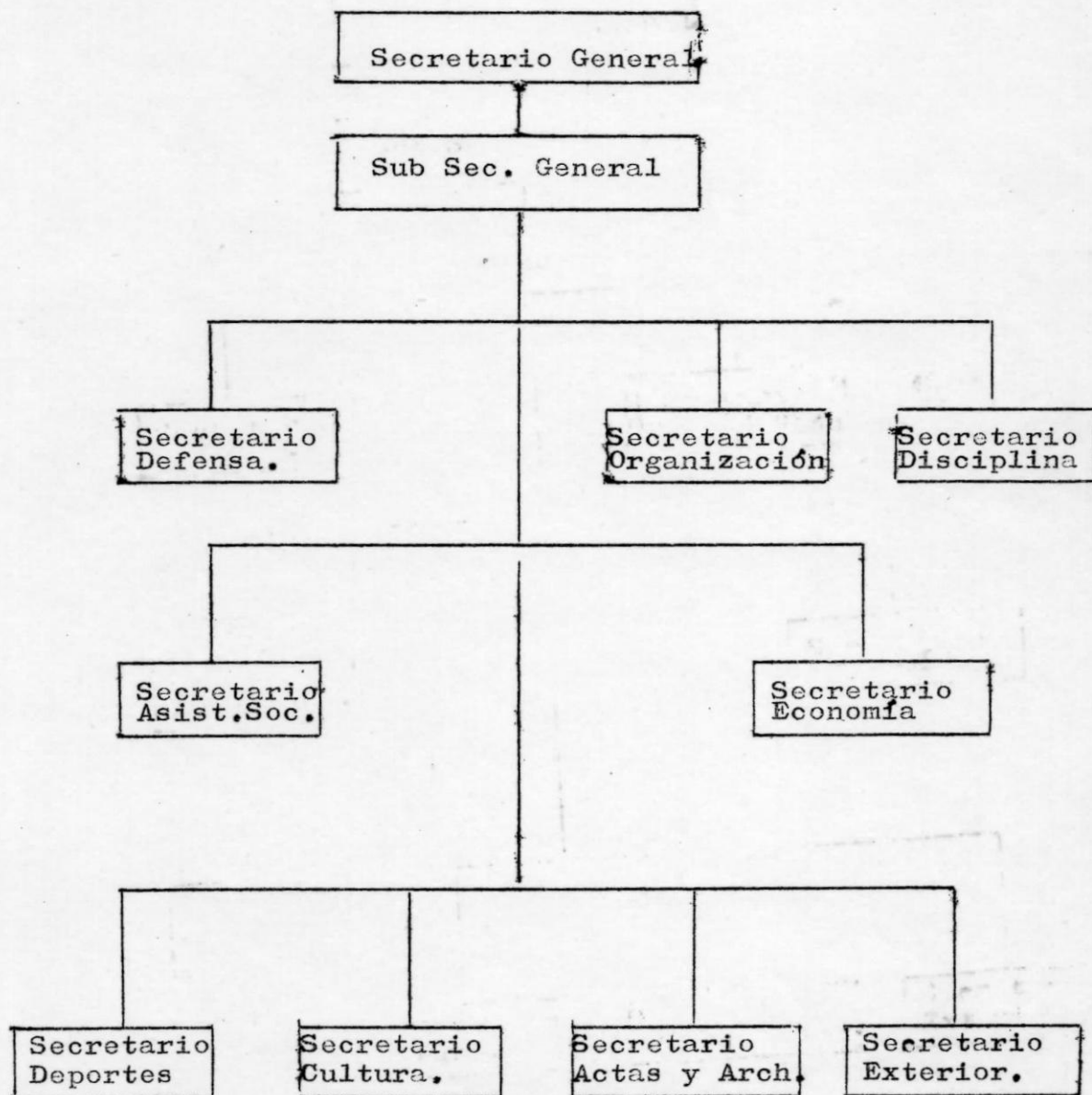
(25) WHITE, William F.: La mano de obra de Alto Nivel en el Perú. Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI) Lima- Perú, 1964.

Retomando la atención del centro fabril de nuestro estudio, nos preguntamos sobre los nexos del mecanismo social de los trabajadores, que les permite sobrevivir a los embates de la industrialización. No creemos tan fácil responder a esta interrogante, sin antes referirnos, en perspectiva, a la formación y funcionamiento de la organización gremial de los trabajadores.

e.- Organización Sindical.

La constitución del sindicato en 1957 (Véase Figura 3), responde a muchos factores latentes que el trabajador lleva a cuentas: inseguridad ocupacional, o sea el temor de ser despedido en cualquier momento; trato impersonal y a veces "prepotente" de algunos jefes, especialmente Capataces; reajustes salariales y otras condiciones de trabajo. Estos sentimientos que recogió el autor adquieren mayor significación expresiva en las propias palabras de los informantes:

"Antes de que se formara nuestro Sindicato- nos decía un obrero ya entrado en años-, mucha gente trabajaba con miedo de perder su puesto. Si alguno se atrevía a protestar por cualquier injusticia, el jefe le decía bien claro: "para ingresar a la Fabrica hay una sola entrada, pero para salirse hay hasta cuatro puertas; así es que amiguita puedes escoger entre quedarte en el trabajo o mandarte mudar para siempre. En estos casos, como dice, el dicho, a veces más vale ser gallina que gallo".

F I G U R A 3CUADRO DE ORGANIZACION SINDICAL
DE LA FABRICA DE CAJAS Y BOLSAS

Y es probable que así fuera, porque especialmente con el flujo migratorio de provincianos hacia las ciudades costeñas, iba en aumento la abundancia de mano de obra de gente no capacitada, que pugnaba por lograr cualquier ocupación que les asegurase el sustento diario. Esta cruda realidad nos lo confirma un funcionario de la Compañía:

"Creo antes la cosa era diferente y se marchaba mejor; uno podía sacar o reemplazar al personal si alguno de éstos se nos ponían rebeldes o querían sabotear la producción, pero ahora, especialmente desde que formaron su Sindicato, ya se han crecido. Para mi concepto -agrega el entrevistado-, el mayor mal que tienen los centros de trabajo es la famosa Ley que ha permitido la estabilidad de los trabajadores, cosa que obliga a los patronos a mantener muchas veces a personal innecesario y aún a gente analfabeta, por el sólo hecho de haberlos tomado".

Trabajar en un ambiente de inseguridad, crea sin duda una tremenda ansiedad de asirse a algo o alguien que brinde algún soporte, porque está de por medio la dura realidad del presente y el futuro de los suyos.

"Señor, el temor de perder el puesto es es muy fuerte- nos decía un obrero-, cuando se piensa en la olla que debe ser llenada diariamente para saciar el hambre de muchas bocas; cuando hay hijos y esposa que esperan las ganancias del jefe de familia, para comprar las medicinas, útiles de estudio y tantas otras cosas más. Es por esa razón que muchos compañeros trataban de sobrellevarse bien con los jefes, especialmente con los Capataces".

Los Capataces en los años iniciales de la industria, cumplieron un rol preponderante: Como ejecutores de las

"órdenes superiores" exigían un amayor producción al personal, a fuerza de halagos o amenazas de despido. Es probable que en la mayoría de los casos, como bien observa el Dr. Whyte "tradicionalmente, el Capataz en el Perú ha sido un obrero que recibe un poco más en la paga o en el reconocimiento que cualquier otro obrero" (26), hecho que no ocurre con los capataces de nuestro estudio, cuyas ganancias salariales son aún mayores que los de los supervisores, que son sus jefes inmediatos; como resultado de la adición de los sobretiempos permanentes, incentivos por producción y años de servicios, el salario básico es mayor que el de los demás obreros, (27) Teóricamente el status social y ocupacional del Supervisor de Calidad es mayor que la del Capataz, sin embargo encontramos en nuestro grupo de estudio una "inconsistencia de status-" (28) como se podrá apreciar en la sección final de este estudio-, en razón a la diferencia de las ganancias, hecho que motiva una camuflada tensión

(26) WHYTE, William F.: ob. cit.

(27) En la Tabla 4 concerniente a los factores de status del grupo de trabajo, puede observarse comparativamente la diferencia de ganancias y otros status del trabajador.

(28) Para Zaleznik el "status inconciente" existe cuando los individuos varían en sus posiciones en muchos factores de status. Por ejemplo, el individuo cuya posición educacional es alta, en tanto que sus posiciones étnico y de trabajo son bajas. Véase "Work Satisfaction and Development", p. 23; A. Zaleznik. Boston: División of Research, Harvard Business School 1956.

expresad ocasionalmente en falta de cooperación y críticas con o sin razón. De otro lado la autoridad absorbente de los Capataces creó variadas reacciones en el personal obrero, de modo especial en los dirigentes del Sindicato:

"Hasta hace algunos años -nos decía un ex-dirigente- los Capataces eran autónomos: daban sobretiempos a la gente de su simpatía; daban permisos cuando querían. En el trabajo hacían muchas maniobras; por ejemplo, acumulaban los trabajos más pesados, el hueso mas duro, para hacer sobretiempos por las noches que pagan doble; así ganaban lo que querían y tambien hacían ganar a sus favorecidos, a sus ahijados. Ellos tenían el trabajo como si fuera un feudo para hacer sus cambalaches, para satisfacer sus intereses. Por estas maniobras sus favorecidos le agasajaban, le daban chifa, como si fueran señores Diputados o Senadores.. Es duro estar metido en esta danza de grillos, Menos mal ahora estos gallos ya bajaron la cresta, gracias a nuestro Sindicato".

El personal obrero, "metido en esta danza de grillos" tenía dos alternativas: o bien convertirse en subordinado incondicional del Capataz, para merecer sus favores, o mantenerse al margen de aquel círculo cerrado, constituyendo el grupo disidente que sueña con las reivindicaciones por el trato igual.

Sin duda este hecho - aún latente hasta despues de 1957-, sumado a otros factores de tensión ya mencionados cuadyubó a precipitar la formación del Sindicato, el que se convirtió en un mecanismo defensivo y calanizador de las aspiraciones de los trabajadores. Lo revelante de la formación del Sindicato, que establece el equilibrio de poderes obrero-patronales en su política de "conquista sociales con firmeza, inteligencia y diplomacia" como

bien dijera al autor un prestigiosa dirigente:

"Como muchos tal vez pudieran creer, los que dirigimos el Sindicato, no somos unos cucos que hacemos asustar a los jefes, ni unos corderitos a quienes se les puede manejar a su antojo, ¡No! Creo los años nos han golpeado lo suficiente para darnos cuenta que trabajando con seso se consiguen más cosas que con prepotencias y amenazas. La amenaza o huelga es la última arma del trabajador, arma que en los últimos años se ha desprestigiado un poco en muchas organizaciones gremiales debido a las influencias de la politiquería. A Dios gracias esto no reza con nosotros..."

Parece que la fuerza laboral estuviera desligada de todo compromiso con la tendencias políticas actuantes en el país; empero en la práctica, la orientación política de la clase obrera se refleja más que por su militancia ideológica, por la simpatía que les inspira los líderes de los partidos políticos en boga. Aún cuando un buen sector de los trabajadores declaren su "independencia" partidaria, subordinada a una cohesión clasista, no dejan de presentarse ocasionalmente las tensiones internas que emergen, precisamente, de su orientación política indefinida o ambigua. A pesar de que algunos estudiosos consideran" que el "autoritarismo" es característica de la clase obrera peruana (29), tal actitud la encontramos marcadamente moderada en el centro fabril de nuestro estudio, como respuesta, sin duda, a la flexibilidad adap

_(29) BRIONES, MEJIA VALERA: Ob. cit.

tativa del personal directivo de la Empresa, al cumplimiento de pactos que eliminan el clima de perenne desconfianza e inestabilidad y, muy en particular, debido a la madurez de la organizaci3n gremial.

"Cuando los problemas son sencillos, solucionamos a palabra de caballero, sin estar firmando documentos- nos declaraba un activo lider-, Afortunadamente el Sindicato como la Gerencia cumplen con lo acordado".

Podria considerarse como indice de dicha actitud moderada, el n3mero de conflictos laborales que alcanzaron su climax en los 24 a3os de existencia que tiene la industria un paro de 24 horas y una huelga de 6 d3as como solidaridad con otras organizaciones gremiales, y s3lo otro paro de 24 horas como protesta "por malos tratos y por exigir mayor producci3n" en una de las secciones de la fabrica. De este 3ltimo conflicto volveremos a ocuparnos en el capitulo cuarto. porque atae directamente a nuestro grupo de trabajo

El Sindicato, no obstante de mantenerse desligado de toda Federaci3n o Confederaci3n de Trabajadores, ha logrado establecer su plena impotancia en cuanto al equilibrio de poderes con la Empresa.

"Hasta 1963 estuvimos federados a la Central Sindical de Grace- nos decia un dirigente-, pero cuando nos hicieron una jugada aquella vez de la huelga,

nos retiramos. Eso pasó cuando los empleados de Paramonga solicitaron el apoyo de la Central Sindical y como nosotros estuvimos federados, tuvimos que aceptarla huelga general decretada por la Central. Ya que teníamos un semana de huelga, cuando la Central ordenó la suspensión sin haberse conseguido nada. Nos dimos cuenta que la Directiva de la Central hacía lo que le daba la gana, sin importarles nuestros sacrificios; había mucha política así es que acordamos retirarnos y dejamos de mandarles nuestra cotización".

"A la C. T.P. (Confederación de Trabajadores del Perú) preferimos no ingresar- nos decía el mismo informante-, porque esa organización es todo un ensarte de vivos: está politizando escandalosamente; Ud. sabe que están amarrados con el Apra, que le da consignas para actuar como muñecos. Toda organización sindical tiene que ser apolítica, para luchar con dignidad y la frente alta por la reivindicación de la clase trabajadora. Cualquier obrero puede tener sus ideas políticas, pero como agremiado al Sindicato no aceptamos las ideas políticas ni religiosas. Esto está bien claro en nuestros Estatutos. . ."

El 88% de los trabajadores están sindicalizados. El 12% restante corresponde mayormente a los nuevos que aún no han cumplido los tres meses de prueba que establece la Ley, además de unos cuantos obreros que han preferido mantenerse al margen del sindicato y ser considerados por ejemplo como "amarillos". En la confrontación de poderes-obrero-patronales, no se concibe que un trabajador se mantenga en una posición neutral, apartado de la organización gremial; tendrá que definirse o ser considerado como el "desquismador de la unidad de los trabajadores", por lo demás ningún compañero y mucho menos los dirigentes saldrían en su defensa si llegara el caso de ser despedidos

intempestivamente, se verían obligados a pagar el precio de su aislamiento gremial. En cambio, el sindicalizado goza del pleno respaldo de su organización que le garantiza la seguridad de su puesto, buen trato de los jefes, mejoramiento de las condiciones de trabajo y de todos aquellos beneficios conseguidos por trato directo; además en casos de enfermedad o muerte del asociado y aún de sus familiares directos, el servicio asistencial del Sindicato les provee de ayuda económica. A todo esto se añaden las facilidades económicas de la Cooperativa de Consumo, recientemente instaladas debido a que "muchos obreros consumían a crédito artículos de primera necesidad que los negociantes chinos les proveían, obteniendo por ello pingües utilidades". En la cooperativa, los accionistas son los obreros, como también sus familiares, quienes reciben sus utilidades balanceadas anualmente. De esta suerte, la organización sindical favorece en principio el robustecimiento de las relaciones sociales entre los trabajadores, cuyos nexos de interacción social examinaremos en seguida.

f.- Vías de interacción social.

El mecanismo de las interacciones sociales a nivel horizontal, confiere a los trabajadores una seguridad de apoyo mutuo, permitiéndoles sobrevivir a los im-

pactos del proceso de industrialización. Estos sentimientos de apoyo se proyectan a menudo mucho más lejos del ámbito laboral.

"Si fallece algún familiar cercano del compañero de trabajo, como la madre, esposa o hermanos- nos dice un informante- hacemos una erogación voluntaria para ayudarlo. Los compañeros que pueden van también al velorio. Tenemos que ser así. El mundo da vueltas. La vida es prestada no más. Nuestro lema es: "hoy por tí ,mañana por mí".

El mundo del trabajador industrial está ensamblado por múltiples formas de conducta social, resultante de sus actividades, sentimientos e interacciones. Estos elementos de la conducta social, robustecidos por su permanencia e identificación de intereses en un centro de trabajo, los cohesiona y los mantiene relativamente salvos de aquella impersonalidad que es característica de la cultura urbana industrial. De esta suerte encontramos no sólo aquellas erogaciones voluntarias que ayudan al "compañero de trabajo" en casos de emergencias, sino también otras vías de conducta social, como las celebraciones de los cumpleaños, regalos de bora y aún el establecimiento del parentesco artificial del compadrazco, que los liga más estrechamente. Factor concurrente en la cohesión de la fuerza laboral, es sin duda, la identificación social del trabajador por procedencia: el 89 % del personal obrero son provincianos y apenas el 11% res

tantes son nacidos en la Capital ,Lima, y el puerto del Callao. Esta diferencia abismal de porcentajes no es fortitua, diríamos más bien que es, en cierta manera,de liberada;pues, como ya vimos en párrafos anteriores, la Gran Lima está aún saturada de migrantes desocupados y sub-empleados desprovistos en su mayoría de la calificación necesaria que diariamente hacen lo indecible por encontrar alguna ocupación en los centros industriales,coesa favorable por lodemás para los empresarios que pueden seleccionar al personal que requieren. "No sólo es por un deseo utilitario que la seleccion se impone en relación al trabajo industrial; es también en relación al individuo que esta selección tiene una iportancia inmensa. la buena selección y capacitación individual va a permitir a los individuos evitar fracasos, resentimientos, frustraciones, tensiones y conflictos, y encontrar el mejor lugar para desarrollar sus aptitudes" (30). De otro lado, en opinión del grupo administrativo, el migrante provinciano, a diferencia del obrero limeño, tiene en su haber la mayor fortaleza de rendimiento en el trabajo físico, además de su honestidad en el cumplimiento de las normas internas de trabajo. Estas condiciones y estereotipos permiten inclinar la balanza de las preferencias por el provinciano,

(30) CARAVEDO, ROTONDO, MARIATEGUI: ob. cit.

quien es considerado "más moldeable a las necesidades de la industria, que el avivato limeño", Esto lo veremos con mayor perspectiva cuando tratamos en el tercer capítulo los estereotipos positivos y negativos que suelen emplear tanto provincianos como limeños.

Un mayor número de miembros provincianos, aún cuando procedan de diferentes departamentos del país, se sienten identificados por necesidades y aspiraciones más o menos comunes, aparte de enfrentarse al mismo crisol de problemas y condiciones duras de la urbe metropolitana.

Otro de los canales de interacción social de los trabajadores, especialmente jóvenes, son las competencias deportivas que se practican en cierta épocas del año, entre las diferentes secciones del centro fabril. Estas competencias organizadas por la Secretaria de Deportes del Sindicato de Trabajadores, son auspiciadas por la Gerencia provee los uniformes y trofeos. dicho eventos además otra connotación de relaciones sociales : constituyen una de las pocas oportunidades en que los obreros y empleados fraternizan informalmente, poniendo de lado sus diferencias de status, que no pocas veces crean barreras de modo especial, con los supervisores de la planta. A este nexo de relaciones sociales se complementa otro que se establece verticalmente entre

trabajadores y el personal directivo de la Empresa, mediante los almuerzos de camaradería que la Gerencia ofrece anualmente a su personal con la ocasión de la Pascua de Navidad. Lo valioso de tales interacciones, para el desarrollo empresarial y la política que deberá seguir acorde a los cambios tecnológicos, es aquel hecho que les permite establecer y aprender nuevas vías de conducta social que favorecen en definitiva al mutuo entendimiento obrero patronal.

TERCER CAPITULO

ESTRUCTURA SOCIAL DE UN GRUPO LABORAL

En el capítulo anterior hemos expuesto ciertas condiciones relevantes del mundo laboral y administrativo, limitado al centro fabril de nuestro estudio. Señalamos que en las dos ultimas décadas la organización tecnológica de la Fabrica ha venido ampliándose y tornandose mas compleja, con la adición de nuevos equipos y sistemas racionalizados de operación. Al tratar sobre el sistema administrativo de la empresa, subrayamos su flexibilidad adaptativa a las condiciones cambiantes de la industria, demostrando empero la existencia de un cierto "paternalismo directriz", traducido en las relaciones de autoridad. Mereció nuestra atención especial la dinámica de los cambios tecnológicos y la consiguiente conducta administrativa y laboral, consecuencia de aquel proceso de industrialización. Tratamos tambien de la organización gremial en se perspectiva histórica, analizando los factores causales que motivaron su formación y el consiguiente establecimiento del equilibrio de poderes obrero- patronales. Presentamos en fin algunas de las vías motivadoras de la conducta social, que suelen ocurrir a nivel horizontal (entre trabajadores), como vertical (entre jefes y personal subalterno). Aceptamos teóricamente que aquellos nexos de la interrelación social,

sea horizontal o vertical, confieren a los trabajadores una seguridad de mutuo apoyo, además de establecer nuevas vías de conducta social que favorecen el mejor entendimiento obrero-patronal, permitiéndoles sobrevivir a los embates del proceso de industrialización. Los elementos de la conducta de este fenómeno social serán examinados en toda su dimensión en un grupo más atomizado, de solo quince trabajadores, pertenecientes a la Sección Corrugadora de la Planta de Cajas.

I. Organización Tecnológica del Taller y el Grupo de Trabajo

a. El Taller de Trabajo:

La corrugadora, denominada simbólicamente "madre de las máquinas", es la sección donde el papel logra transformarse en láminas o planchas de cartón, como proceso inicial de la fabricación de cajas. El corrugado de la materia prima que usan las otras secciones de la Planta de Cajas (Imprenta, Engranadora, Engomadora, Casilleros, etc.); justifica el prestigio simbólico de su nombre.

El taller de trabajo, como se ha visto en la Figura abarca la mayor área del extremo superior de la Planta de Cajas, en el que se encuentran instaladas la nueva máquina Corrugadora adquirida en 1951; la pequeña Planta de Fuerza que provee de energía a las máquinas y los depósitos de engomado que automáticamente alimentan de goma a

proceso del Corrugado. Este proceso consiste en la juntura de tres pliegos de papel adheridos por comprensión y pegamentos de goma, convertidas así en planchas de cartón corrugado, secadas por evaporación. El peso de los pliegos de papel que se usan en el proceso del laminado, da el índice de calidad y resistencia al cartón.

Aislada de la máquina nueva, se encuentra también una pequeña Corrugadora antigua, llamada corrientemente "la alemana" alusión que corresponde a su procedencia de fabricación, como el hecho de haber sido transferida por una compañía alemana. En aquella máquina antigua se trabajaba solo ocasionalmente, como cuando los clientes demandan cartones especiales de sólo dos pliegos de papel o porque razones de reparación paralizan a la máquina principal.

b. Régimen de Turnos:

Las necesidades de la producción demandan el mantenimiento de tareas por turnos durante las veinticuatro horas del día, con excepción de los domingos y feriados no laborales. El personal total de operadores, integrado por treinta y ocho hombres, está distribuida en dos y tres turnos de trabajo por tareas, de acuerdo a las funciones que les fueron asignadas formalmente.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, el equipo de operadores por cada turno normal que dura una semana, está constituido por quince hombres: nueve de los cuales

(incluyendo al Supervisor de Calidad que es el único de status empleado) trabajan rotativamente en tres turnos, de ocho horas cada uno; cinco obreros en dos turnos rotativos de doce horas cada uno y el único hombre que elabora la goma trabaja doce horas del turno diario. Los operadores que trabajan doce horas, tienen cuatro horas de sobre tiempo, valorizados como horas normales durante los trabajos del día y como horas dobles en las labores de noche.

Tabla 1

REGIMEN DE TURNOS Y HORAS DE LABOR

Categoría de Trabajo	Turnos	Horas de labor	Horarios de turnos
Un Supervisor de Calidad	3	8	
Dos Recibidores	3	8	7.00 am- 3.00
Dos Acomodadores	3	8	3.00 pm-11.00
Dos Descargadores	3	8	11.00 pm- 7.00
Un Planero	3	8	
Un Volante	3	8	
Un Capataz	2	12	
Un Primer Maquinista	2	12	7.00 am- 7.00
Un Segundo Maquinista	2	12	7.00 pm- 7.00
Un Calderero	2	12	
Un Bobinero	2	12	
Un gomero	1	12	7.00 am- 7.00

Hasta hace menos de un año, todo el personal de la Sección Corrugadora, con la única excepción del gomero, trabajaba en dos turnos de doce horas, con cuatro horas de so-

bretiempos permanentes. La reducción de las horas de labor a ocho horas, fue aceptada por un grupo del personal previa inclusión a su jornal básico del monto promedio percibido por concepto de sobretiempos. El grupo de obreros que aún continúa laborando en dos turnos de doce horas, prefirió mantener dicho sistema de trabajo temerosos -al parecer- de que la Compañía no les reconocería sus ganancias de sobretiempos; sin embargo, siguiendo el mismo procedimientos de los arreglos, la Gerencia tiende a eliminar los sobretiempos de todo el personal, para así ajustarse a las ocho horas de trabajo establecidas por Ley.

c. Productividad y sistema de ganancias:

Cada obrero recibe un pago semanal constituido por su jornal básico diario por ocho horas de trabajo, más el dominical, sobretiempos y demás alcances de Ley, y el incentivo de cuarenta y ocho centavos por millar de metros cuadrados producidos con excepción del Capataz que percibe el doble de incentivos, mientras que el Gomero y Calderero no reciben incentivos porque su participación en la producción es muy indirecta (Véase Tabla 2)

T a b l a 2JOARNAL BASICO Y PROMEDIO DIARIO DE GANAN-
CIAS CON INCENTIVOS Y SOBRETIEMPOS

(Marzo-Abril 1965)

Nombres	Jornal Básico S/	Promedio diario S/	Horas de labor
Héctor	136.00	273.00	12
Pablo	119.00	212.00	12
Clemente	119.00	208.00	12
Julián	119.00	187.00	12
Donato	94.00	181.00	12
David	94.00	179.00	12
Carlos	88.00	124.00	8
Tomas	88.00	123.00	8
José	71.00	100.00	8
Daniel	71.00	98.00	8
Hugo	67.00	98.00	8
Darío	67.00	98.00	8
Abner	67.00	96.00	8
Benito	36.00	41.70	8

La producción se computa por un contómetro visible instalado en la máquina Corrugadora. El número de laminas que éste señala se multiplica por el ancho neto del cartón que se está produciendo; el resultado indica los metros cuadrados producidos; esta producción, más los incentivos ganados por equipos de trabajo de cada guardia, son publicados diariamente en una pizarra (Véase Tabla #3).

T a b l a 3

Cuadro comparativo del promedio diario de producción e incentivo de los equipos de trabajo ejecutados en los tres turnos, durante seis semanas (31)
Marzo-Abril 1965

Equipo	Producción m2	Incentivos \$/
A	36,877	17.73
B	37,328	18.20
C	41,233	19.80

La publicación de la producción diaria en la pizarra responde al criterio de motivaciones para la competencia entre los equipos de trabajo, cosa que aparentemente es lograda como podrá observarse en el cuadro comparativo de la Tabla 3, donde el equipo "C" resulta como el mayor productor, mientras que el equipo "A", que es precisamente nuestro grupo de estudio, figura como el menor productor. Si tuvieran que evaluarse friamente estas diferencias numéricas de hecho que los equipos "C" y "B" rinden más que el equipo "A". cosa que por lo demás muy rela -

(31) El monto de los incetivos son individuales, en tanto que el promedio de la producción corresponde al equipo.

tiva si examinamos sólo unos cuantos factores envueltos en el asunto. En principio, los tres equipos de trabajo operan en la misma máquina Corrugadora, sólo que en turnos diferentes. La máquina puede trabajar normalmente hasta alcanzar una velocidad promedio de 270 pies por minuto como máximo, cantidad superada ocasionalmente por los tres equipos de trabajo. La velocidad de la máquina depende de los tipos de láminas que se corrugan, de modo que en los tipos livianos la máquina puede correr hasta 250 o más y en los pesados alcanza a promediar los 200. El sistema de incentivos no satisfizo a ninguno de los equipos de trabajo, debido a que el sistema de destajo que funciona en varias secciones de la Planta está realmente prestigiado por consenso general. Los sentimientos de insatisfacción se traslucen cuando quejosamente se considera como mero "jornaleros", en comparación a los llamados "destajeros". En el caso particular de nuestro grupo de estudio, los incentivos parecen no ser motivos suficientes para establecer la competencia en tanto ellas no respondan a un sistema racionalizado de producción que más le satisfaga. Un hecho concreto de esta incompatibilidad de motivaciones fue el conflicto ocurrido en 1964, que desembocó en un paro de protesta, originado precisamente en la Corrugadora por exigírseles a los obreros mayor productividad, de acuerdo a las posibilidades de rendimiento que tenía la máquina, problema del que nos ocuparemos en detalle al tratar sobre los sentimientos emer-

gentes del grupo. Tanto el incentivo como el destajo funcional teóricamente conforme a la ecuación de : mayor producción igual mayor ganancia salarial; sin embargo, difieren en el montode las tarifas (32) . De ahí el prestigio del sistema del destajo, además de la "importancia que se dan los destajeros" en sus relaciones con sus compañeros de labor.

Estos sentimientos de insatisfacción se mantiene latentes, exteriorizados por expresiones como éstas:

"...el incentivo o excentivo que llaman es una gaina que nos dan aparte del jornal.."

"...los destajeros; nos bloquean el camino; claro a ellos no les importa porque son destajeros, mientras que nosotros los jornaleros reventados.

Estas declaraciones podrían interpretarse como que el grupo no desea entender las bondades del sistema de incentivos, ganados tal vez por la imagen más favorable que tienen del destajo, actividad corroborada por la gestiones que hacen a menudo ante los Supervisores para que se les den oportunidad de trasladarse a otras secciones, especialmente a la imprenta Hooper, donde pueden trabajar a destajo.

(32) Una comparación del promedio semanal de ganancias entre obreros simples de las secciones Hooper (sistema destajo) y Corrugadora (sistema incentivos), destaca esta diferencia: los primeros perciben \$/ 1,600.00 y segundos \$/ 800.00 osea 50 % menos que los destajeros.

Aquí surge la interrogante de ¿por qué no se aplica el sistema de destajo en la Corrugadora, desde que dicho sistema ya existe en otras secciones de la misma Planta? Las respuesta que recogimos señalaban las siguientes razones:

"En la Corrugación no se aplica el destajo por cuidar la calidad del cartón, puesto que a velocidad excesiva (al que se llegaría por destajo) tiende a salir gran cantidad de láminas mal logradas, debido a deficiencias mecánicas o alteraciones en la presión del vapor. El premio a la mayor producción es otorgado sólo por los cartones que salen en buen estado.

Y porque el tipo de la misma máquina no está en condiciones de correr a mayor velocidad del promedio máximo (270 pies por minuto).

Si para la lógica empresarial prima la calidad de la producción como factor dominante para mantener el sistema de incentivos, debería entonces ser éste más atractivo para alcanzar un prestigio aproximado al sistema de destajos, pues de lo contrario, el incentivo será siempre una razón de descontentos.

2. Factores de status de los miembros del grupo de trabajo

Para comprender mejor los mecanismos de la conducta social de nuestro grupo de trabajo, nos referimos escuetamente a los antecedentes de sus miembros, en el entendido que aquellos antecedentes como los factores de su status, ejercen poderosa influencia en el comportamiento e interacción social de los individuos, reflejándose además en la conducta de un grupo como un todo.

a. Status ocupacional y social

Enrique, como Supervisor de calidad, es el de mayor jerarquía ocupacional en el equipo de trabajo, del cual es su virtual jefe. En principio su categoría oficial es la de ser "empleado", el mismo que en nuestra sociedad tiene todavía una mayor reputación social que la categoría "obrero", aún cuando a veces estos últimos perciben mejores ganancias que los empleados. En la Tabla 4 puede apreciarse esta realidad que ya permite al actual desarrollo industrial: encontramos allí que ocho de los quince miembros

del grupo tienen ganancias superiores que Enrique, a despecho de su mayor grado de instrucción equiparable solamente al de David. Las aspiraciones de Enrique por convertirse en profesional quedaron truncas, al fallar en los exámenes de ingreso a la Universidad. Hector le sigue en categoría, quien entre los obreros, es el de mayor jerarquía: su posesión formal de Capataz, le confiere una relativa autoridad sobre el personal, en cuanto a la transmisión de órdenes que recibe de su jefe inmediato, con quien, sin embargo, difiere en muchos factores de Status. Héctor es de dieciséis años mayor que Enrique y tiene veinticuatro años de servicio en la industria contra los seis de este último; su ganancia salarial casi llega a triplicar el monto que percibe Enrique, con quien solo tienen de común la procedencia: ambos son originarios del mismo

T A B L A 4

STATUS SOCIAL Y OCUPACIONAL DEL GRUPO
DE TRABAJO DE LA SECCION CORRUGADORA.

Nombre	Categoría Ocupacional	Ganancia Prome(a)	Edad	Instrucción(b)	tiemp Proce- Serv. dencia
Enrique	Supervisor	3,425	29	SC	6 Libertad
Héctor	Capataz	8,199	45	PC	24 Libertad
Clemente	Calderero	6,269	43	PC	13 Piura
Pablo	ler.Maquinista	6,378	46	PI	18 Ancash
Julián	2do.Maquinista	5,626	37	PI	15 Ayacucho
Donato	Bobinero	5,449	30	PI	9 Ancash
David	Gomero	5,393	30	SC	9 Lima
Carlos	Recibidor (c)	3,721	51	PI	9 Lima(Dto)
Tomás	Recibidor	3,720	39	PI	8 Junín
José	Acomodador	3,016	33	PI	6 Ancash
Daniel	Descargador	2,940	27	PI	5 Huancavelica
Hugo	Acomodador	2,940	26	PI	5 Apurímac
Darío	Descargador	2,940	26	PC	5 Ayacucho
Abner	Planero	2,900	22	PC	4 Lima(Dto)
Benito	Volante	1,251	24	PC	5m Cajamarca

- (a) El promedio que sumariizamos es mensual y corresponde al promedio de las ganancias del personal durante los meses de Febrero y Marzo del año en curso.
- (b) SC = Secundaria Completa
PC = Primaria Completa
PI = Primaria Incompleta
- (c) El denominador común de la categoría ocupacional de Recibidores, Acomodadores, y Descargadores, es el de Recibidores, debido a que se turnan cada hora desde hace dos años, rotación que fué acordada y establecida por el mismo personal para evitar que sólo una pareja de ellos pudieran estar expuestos por varias horas a la calor de las planchas que salen de la máquina.

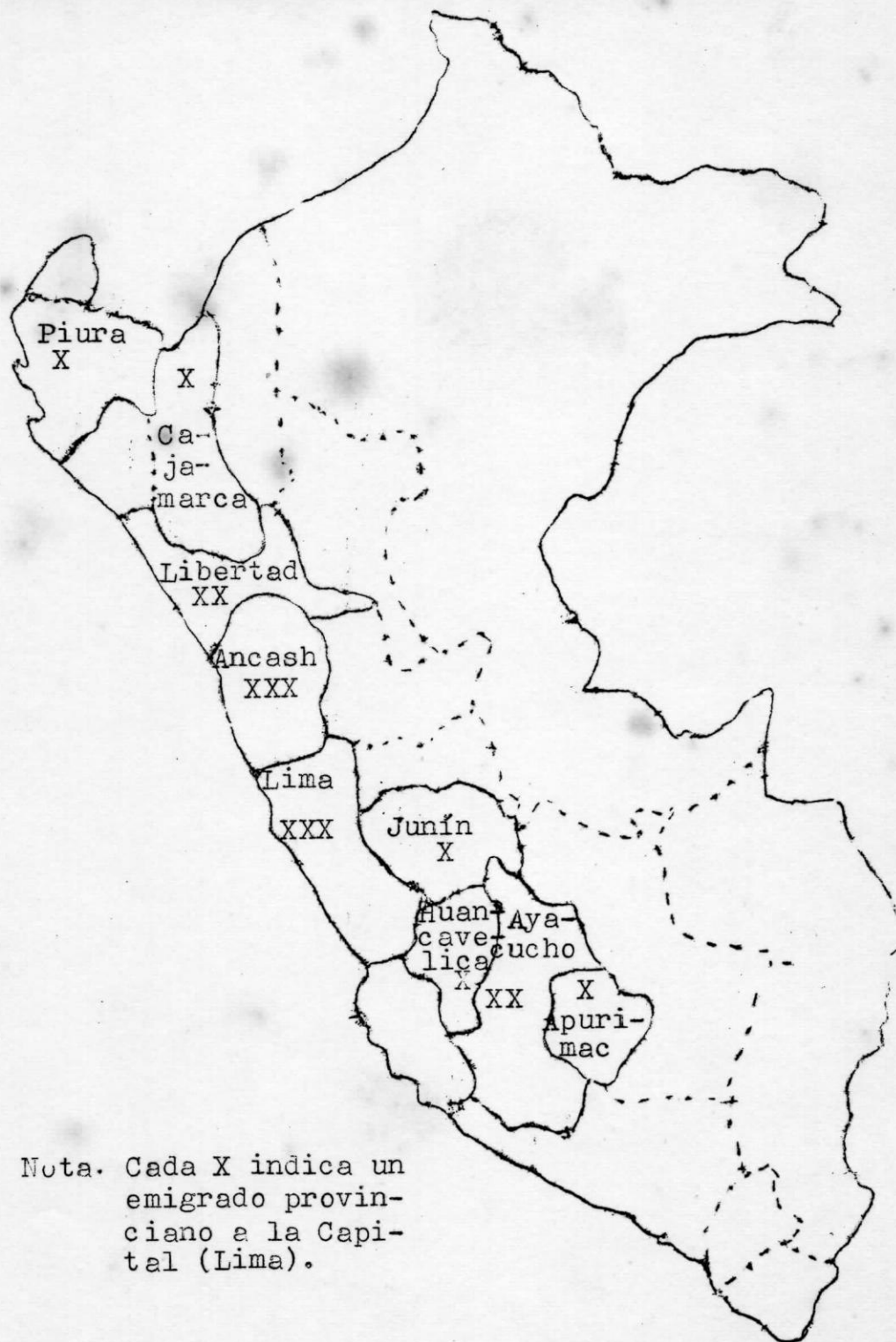
Departamentonorteño del país, hecho que de otro lado los incluye dentro del común denominador de "provincianos" que ostentan casi todos los demás miembros del grupo (33)

Dentro de la categoría de ocupaciones de los miembros del grupo, se consideran como "obreros calificados" a Pablo y Clemente, cuyos títulos de puesto son : Primer Maquinista y Calderero, respectivamente (Véase Figura 5). Los dos perciben salarios mayores que el resto del personal, con excepción de Héctor que acabamos de mencionar. El título del puesto le da calificación a Pablo, sin embargo, su grado de instrucción corresponde al de un obrero simple, en tanto que Clemente ha concluido la instrucción primaria, además de su larga experiencia previa de Maquinista en la Marina Mercantr. Ambos son también provincianos, con la sola diferencia de que Pablo procede de una zona serrana, de donde emigró a temprana edad con su padre "buscando un mejor porvenir"; en cambio Clemente es de la región costera, de la que salió para ingresar al servicio Militar Obligatorio, quedándose finalmente a trabajar en la Marina Mercante, después que la Armada le

(33) En la Figura 4 presentamos el mapa del Perú, con indicación de los Departamentos de procedencia de los trabajadores pertenecientes al grupo en estudio, en el cual cada X representa un emigrado provinciano a la Capital, Lima.

FIGURA 4

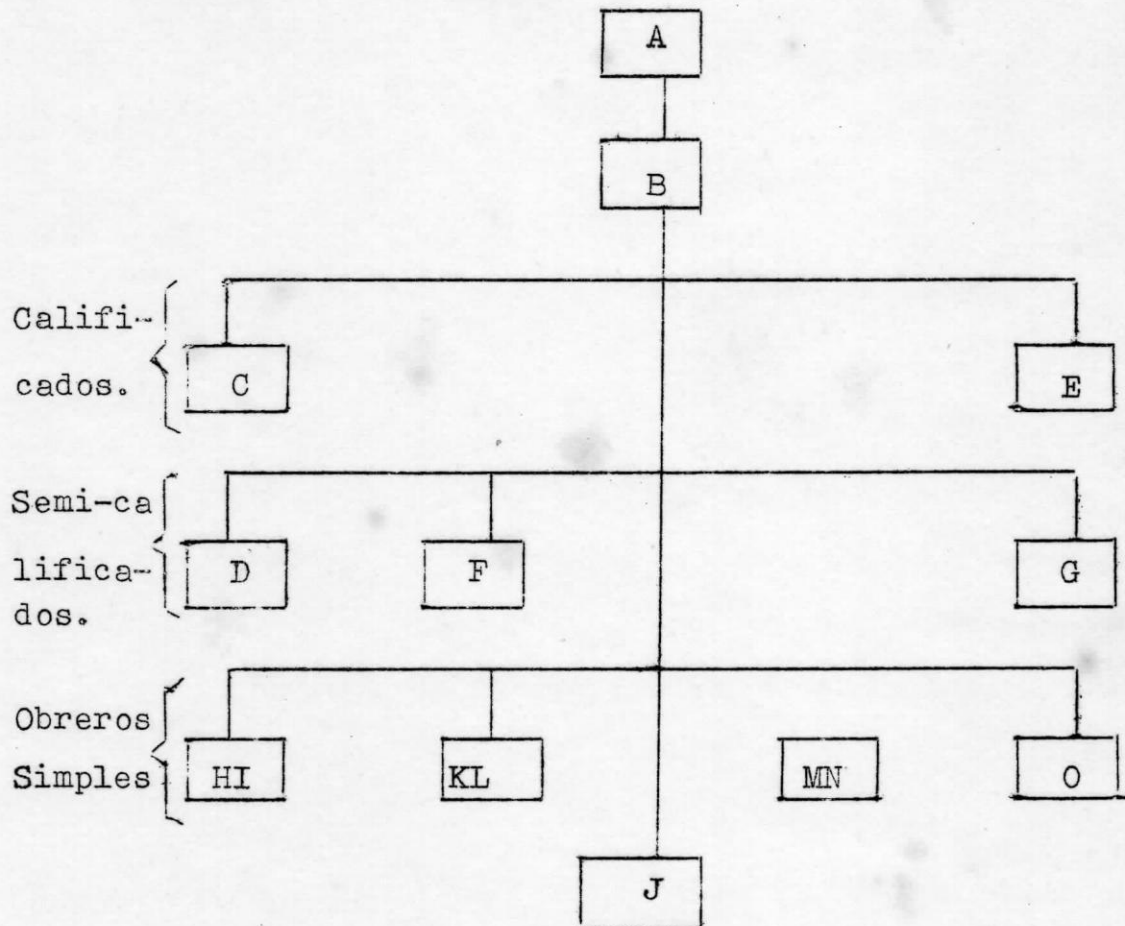
LUGAR DE PROCEDENCIA DE LOS MIEMBROS DEL
GRUPO DE TRABAJO. (FABRICA DE CAJAS Y BOLSAS)



F I G U R A 5

JERARQUIA FORMAL DEL GRUPO DE TRABAJO

SECCION CORRUGADORA



Leyenda:

- A - Supervisor de Calidad
- B - Capataz
- C - Primer Maquinista
- E - Calderero
- G - Gomero
- D - Segundo Maquinista
- F - Bobinero
- HI- Recibidores
- KL- Acomodadores
- MN- Descargadores
- O - Planero
- J - Volante

dió de baja. Julian, Donato y David se hallan dentro del nivel de "obreros semicalificados", con ganancias salariales aproximadamente semejantes y aún así mucho mayores que el monto percibido por el empleado supervisor. Julian y Donato tienen ciertos factores de status más en común que con David; por ejemplo, ambos tienen instrucción primaria incompleta, proceden de la región serrana y son bilingües de los idiomas quechua y castellano, factores que contribuyen sin duda a su mayor acercamiento mutuo; en cambio David, con excepción del monto salarial y edad, difiere de los dos anteriores por su mayor grado de instrucción, que le otorga prestigio social aún cuando su posición de trabajo y más aún el "ser obrero" no le brinda satisfacciones; luego de completar su instrucción secundaria común, David había ingresado como Cadete a las Fuerzas Aereas Peruanas, del que por razones políticas fué dado de baja juntamente con muchos colegas suyos, truncándose así su carrera profesional; de otro lado, es el único del grupo nacido en la Capital del país.

Finalmente entre los ocho "obreros simples" 34) del grupo, solamente tres de ellos han concluido su instrucción primaria; seis proceden de la zona serrana y sólo dos de la provincia de Lima. De todos los miembros es Carlos el de mayor edad y tiene también más años de

(34) "Obreros simples", son aquellos que ejecutan labores no especializadas por no haber recibido ningún adiestramiento previo.

servicios en la Fabrica, en tanto que Abner es el considerado "benjamin" del grupo, por su menor edad. El promedio de las ganancias salariales de Carlos y Tomas son todavía mayores que la de Erique, el Supervisor.

En este grupo de "obreros simples", Benito es el de status ocupacional más bajo, por su condición de Volante; y por su ingreso reciente a la industria, percibe también el salario más bajo entre todos los miembros del grupo, pero tiene en su haber su instrucción primaria completa i el hecho de continuar estudios en una Escuela Vespertina, cosa que le dá una relativa ventaja sobre algunos de sus compañeros.

En resumen, Enrique y David tienen inconsistencia de status; el primero porque su monto de ganancias es inferior al rango que detenta como jefe de grupo, mientras que la mayoría de sus subordinados perciben mejores remuneraciones y, el segundo, porque su nivel de instrucción es superior al de sus compañeros de trabajo; cinco de ellos, sin embargo, le superan en ganancias salarial, incluyendo a Julián y Donato que tienen el mismo nivel ocupacional de "obreros semicalificados".

La consistencia o inconsistencia de status repercute en los sentimientos é interacciones de los miembros

del grupo, como veremos mas adelante.

Además de las ganancias salariales, en la tabla 4, notamos que destacan la deficiencia de los niveles de escolaridad, en la que ocho de los quince miembros del grupo tienen apenas primaria incompleta, figurando entre ellos un "obrero calificado", dos "semicalificados" y cinco "obreros simples". Los niveles de calificación ocupacional correspondientes a Pablo, Julián y Donato, están en función directa a sus años de experiencia adquiridos en la Planta con un promedio de dieciseis años de servicios, más que a sus niveles de escolaridad.

b. Reputación social del obrero.

Lo relativo a la categoría social del trabajador manual es un serio problema latente que también encontramos en nuestro grupo de estudio. Un día el autor se dirigía a la Fábrica en un pequeño carro-colectivo y notó entre los ocupantes del vehículo al obrero Benito, quien también acudía al centro de trabajo a cumplir su turno. Benito conversaba con una joven provinciana bien trajada a quien le describía su trabajo de "empleado" como controlador de bobinas de papel, según enfatizó con cierto aire de importancia. Este incidente tal vez hubiera sido explotado por el autor de modo indirecto, para evitar susceptibilidades, pero encontrándose solos ambos, parece que Benito

quiso justificar su "farolada", y explicó:

"decir a las chicocas que uno es obrero sería para que no nos den bola; son muy despreciativas; por eso le dije a la gila que yo trabajaba como empleado y creo que con esta farolada se tragó el anzuelo".

Ya señalamos que Benito ocupa la escal inferior de la jerarquía ocupacional de los obreros; su puesto de "Volante " es solo equiparable a la categoría del personal que hace la limpieza de la Planta, quienes también, como el "Volante", están integrados por los nuevos. Hace ocho años que Benito salió del hogar paterno de Cajamarca poco tiempo después del fallecimiento de su madre "quería olvidar las penas y ya no era lo mismo vivir junto a la madrastra". Por años trabajó en las Haciendas vecinas percibiendo salarios irrisorios y bien amonestado por los Caporales:

"Finalmente -nos decía-, llegué a convencerme de que en mi tierra sería siempre un Don Nadiem porque allá como usted comprenderá no hay porvenir, se queman todas nuestras ilusiones; los grandes son los que se comen a los chicos; por eso me vine a Lima para trabajar y estudiar a la vez. Pero tampoco aquí la cosa es tan fácil, hay que sufrir la gota gorda, especialmente cuando uno es recién bajadito. Recuerdo que las primeras semanas caminé creo por todo Lima como un condenado, buscando trabajo: llegaba a un sitio y estaba ocupado, llegaba a otro sitio y encontraba una enorme cola de gente, muchos de ellos bien plantados; ante esa gente yo me sentía achicado, sin esperanzas para competir. Es que en mí es

taba todavía metido el provinciano miedoso, que se asustaba hasta con su propia sombra. No es para menos las cosas las cosas que a uno le dicen de esta Lima...pero yo estaba decidido a todo y creo asífuí acostumbrándome al ambiente. Trabaje en varios sitios, de mozo en un restaurante, de mayordomo en una casa de Miraflores, de ayudante de electricista, hasta que me recomendaron para trabajar aquí hace exactamente cinco meses.."

El principiante que trabajaba de "Volante" en la industria fabril, deberá pagar necesariamente el precio del noviciado, traducido no sólo por las incomodidades de su función indefinida, sino especialmente porque el personal antiguo lo somete a rigurosa prueba de aceptación o rechazo, haciéndole un "buen ambiente" o la "vida imposible". Benito está aún cumpliendo esta prueba de selección y es muy significativo que no tuviera todavía su apodo cuya chapa viene a ser el símbolo de aceptación como miembro de la fraternidad del grupo de trabajo. Este simbolismo de la conducta será materia de un mayor examen cuando tratemos sobre los patrones de trabajo y la conducta social del grupo. De otro lado, Benito ha iniciado sus estudios de Secundaria Comercial en un Colegio Vespertino, previo los arreglos de su turno con el Supervisor; pues la meta de sus aspiraciones es llegar a ser empleado alguna vez.

"porque el trabajo de empleado es suave y más decente, de mas categoria (que la del obrer) y para esto hay que quemarse un poco las pes

tañas estudiando duro -nos decía-. Usted sabe que el empleado es mejor considerado donde quiera que vaya: viste bien, la gente le considera más y hasta en el trabajo tiene más gollorias que el obrero. El día que no viene siguen ganando, en cambio a nosotros nos descuentan no sólo el día que faltamos sino también se pierde el dominical.

Teóricamente la actitud de Benito podría justificarse en razón a su bajo salario y su mayor grado de escolaridad, este último comparado con la mayoría de sus compañeros de labor; sin embargo, aquel salario del principiante es casi igual al sueldo mínimo de un empleado auxiliar de oficina, en tanto que los demás obreros ganan mucho más que la mayoría de los antiguos empleados de la Planta. Entonces hay alguna razón más poderosa que esta justificación de las aparentes "desventajas económicas", y esta no puede ser otra que el prestigio social que conlleva el ser "empleado". No en vano decía el informante;

".. el empleado es mejor considerado donde quiera que vaya".

Sentimientos semejantes se expresan corrientemente entre otros obreros:

"Al ser empleado se mejora de clase, se sube una escala y también el trato es mejor tanto de los jefes como de la gente".

"Cuando se casó Silva-contaba José-, nos mandó tarjeta de invitación a sus mas conocidos. Hicimos un fondo para mandarle un obsequio, pero no fuimos al matrimonio porque él es empleado, de otra clase.

expresiones así reflejan sin duda la barrera cultural que en nuestra sociedad se ha establecido contra el trabajo manual bajo la imagen clásica de que el obrero es siempre el menos preparado, apto únicamente para actividades manuales que no requieren más que la fuerza bruta. Esta consideración lo ubica en nuestra sociedad en el status social mas bajo

c. Aspiraciones

El trabajador manual, como reacción a su disminuída jerarquía ocupacional tiende a prepararse, especialmente cuando aún so jóvenes, unos con la esperanza de convertirse alguna vez en empleados y otros, por lograr un mejor nivel de calificación manual. Pero encontramos tambien otro sector de obreros que podriamos llamarlos "conformistas", quienes estando consientes de su bajo status social, posición atribuida a "la mala suerte", ya no hacen ningun esfuerzo por capacitarse más, convencidos de que no podrán asimilar las enseñanzas debido a su edad adulta; sin embargo, ambos sectores tienden a que sus hijos alcancen por el estudio mejores posiciones que sus progenitores. Este sentimiento es universal, como se puede apreciar en la Tabla 5 relativa a sus aspiraciones. Cuando preguntamos sobre "lo que más desean en la Vida" los quince miembros del grupo declararon como lo más fun

T A B L A 5ASPIRACIONES DE LOS MIEMEROS DEL GRUPODE TRABAJO

Lo que más desea en la vida	I N T R E V I S T A D O S																Total	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	Respuestas		
Educación a los hijos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%	
Tener casa propia	x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	12	80%	
Tener hijos profesionales.	x	x	x			x			x		x		x	x	x	9	60%	
Tener un mejor trabajo.	x	x	x		x		x			x		x				7	47%	
Estudiar	x								x			x			x	5	40%	
Tener trabajo seguro				x	x						x	x				4	27%	
Ser negociante independiente							x							x	x	3	20%	
Comodidades: TV, Mobiliarios etc.											x			x	x	3	20%	
Comprarse un carro	x						x						x			3	20%	
Ser profesional	x									x						2	13%	
Educación a los hermanos						x										1	7%	
Tener un trabajo tranquilo									x							1	7%	
Que no suba el costo de vida									x							1	7%	
Ser chofer										x						1	7%	
Vivir en armonía con la familia											x					1	7%	
Ayudar siempre a sus padres															x	1	7%	
Que su pueblo sea Distrito														x		1	7%	

L E Y E N D A

A - Enrique
B - Héctor
C - Pablo
D - Julián
E - Clemente
F - Donato
G - David

H - Carlos
I - Tomás
J - Benito
K - José
L - Hugo
M - Darío
N - Daniel

damental la "educación de los hijos", superando incluso a la aspiración de tener vivienda propia. Resulta aún más categorico la declaración aclaratoria de "tener hijos profesionales, aspiraciones que justifica seguramente aquel prestigio tradicional de las llamadas "ocupaciones intelectuales". Para ejemplificar lo expuesto hasta aquí, tomemos por caso las declaraciones de Carlos:

"No termine mis estudios (de primaria) por mala suerte; mi viejo se murió cuando yo era todavía chico y mi mamita sola tenía que trabajar para cinco bocas que habíamos quedado. Me decía entre mí, que estudiaría trabajando, cuando reúna unos centavos más, pero uno ya no tiene el mismo interés por el estudio cuando se va pasando el tiempo y la cosa es peor cuando uno se llena de familia. Si hubiera terminado siquiera la primaria. ¿que voy a estar así?. Sería otra cosa. Por todo esto quiero sacrificarme para mis hijos; quiero que ellos sean otra cosa, profesionales, lo que yo no pude ser".

De esta suerte, la educación resulta ser un valor que opera en función a la meta de ocupar posiciones de prestigio en la sociedad. Para un buen sector de la juventud poco importa que esta posición sea la de un simple oficinista que por lo común percibe un sueldo exigüo, pues lo que interesa es el trato de los demás en base al ponderado "trabajo decente". I en verdad no es que el trabajo manual en si sea considerado "indecente" o "indigno" del quehacer humano, puesto que los obreros calificados llama

dos "maestros" y aún los ingenieros mecánicos o electricistas realizan también trabajos manuales, por cierto especializados; el hecho es que la categoría "obrero" ocupa un bajo status social, reflejado en la diferencia de trato y la actitud de menosprecio que el "empleado" asume a menudo frente al obrero. Por ejemplo, el obrero David que ha concluido su educación secundaria, nos dice claramente:

"Los empleados se sienten superiores a nosotros los obreros, muchos de ellos sin tener la preparación suficiente. con llamarse empleados ya se sienten sobrado, pero vaya usted a verlos como trabajan: se sientan en el escritorio a garabatear unos papeles, copiar a máquina cosa fácil, y salido de eso, seguramente no saben hacer nada; en cambio, nosotros los obreros nos rajamos, tenemos la parte mas dura del trabajo, somos los verdaderos productores de la industria".

Sin embargo, este mismo obrero hacía gestiones para ser "ascendido" a empleado, fundándose en que había logrado ya tal "ascenso" algunos otros obreros de la Fábrica.

El trabajador industrial, a despecho de su menguada reputación social, se considera de mayor jerarquía que un obrero de Hacienda, de quien tiene la imagen del campesino rústico que vive en un mundo más primitivo, si el "roce social" que da la vida de ciudad. sin embargo, el obrero de todo nivel tiene una clara identificación clasista (masa trabajadora), aun cuando no están integrados.

dos totalmente por razones de procedencia, niveles de escolaridad, tiempo de servicios, sistemas salariales, inclinaciones ideológicas, etc. De otro lado, la convivencia dentro del trabajo permite el establecimiento de la fraternidad entre sus miembros, como veremos en seguida :

3. Patrones de Trabajo y la constitución de la fraternidad.

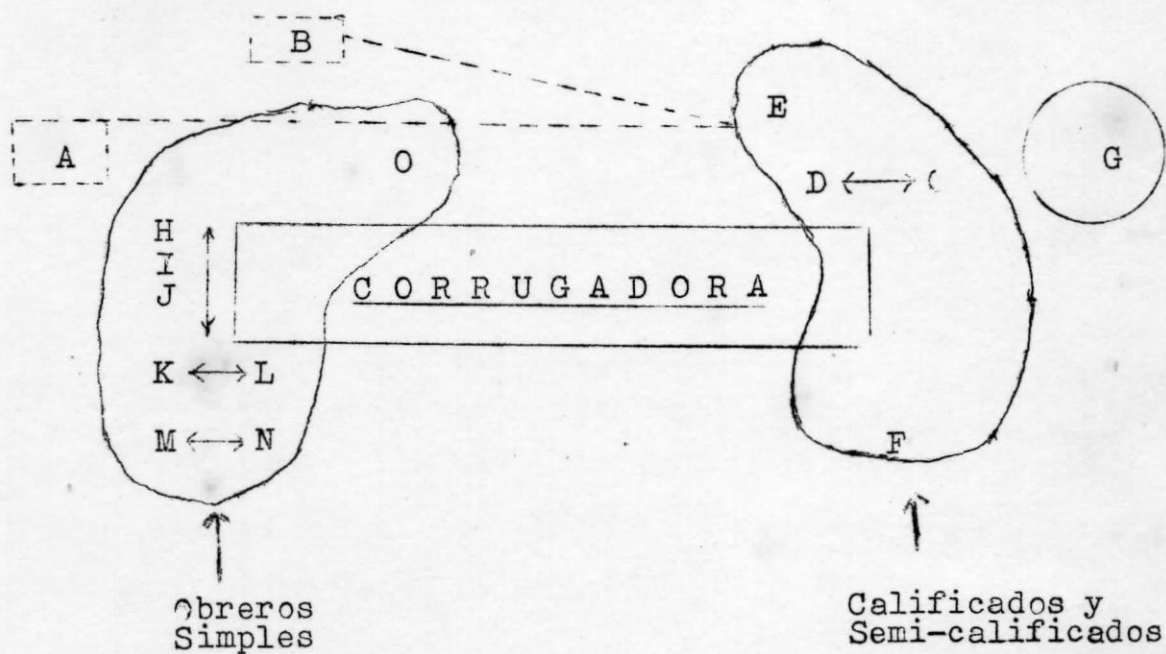
Desde que el personal ingresa al taller de trabajo cada miembro del grupo se ajusta a ciertas normas formales de responsabilidad, determinadas en principio por órdenes verbales emanadas del Supervisor y el Capataz é interiorizadas luego por la repetición de las mismas. Nunca han tenido una definición escrita de sus funciones ni un programa de entrenamiento adecuado que oriente al iniciado en el trabajo industrial; sin embargo, las actividades se desarrollan regularmente de acuerdo con las exigencias de la producción. ¿Cómo aprende entonces el personal nuevo, si no existe un plan sistemático de enseñanza previa a la iniciación del trabajo?. En principio, ningún trabajador nuevo es admitido definitivamente, sino en condición de prueba hasta los tres meses que establece la Legislación Laboral, período en que el iniciado hace lo increíble por adaptarse al trabajo de rutina: observa la labor de los miembros del grupo tratando de apre-

aprender y repetir aquella labor, de acuerdo a su habilidad y condiciones personales. Tal vez uno que otro compañero antiguo, el Capataz o el Supervisor le explican el proceso del trabajo. I sólo después de haber cumplido airosamente aquel período de prueba, el eneciado se siente seguro del puesto. Para reforzar esta seguridad que la Ley le concede, deberá asociarse a la organización sindical, bajo cuya protección queda robustecido su sentimiento autoestimativo.

El esquema organizacional del taller de trabajo graficado en la Figura 6, nos muestra la existencia de dos sub-grupos principales, diferenciados por su categoría ocupacional: los calificados y semicalificados por un lado y, los obreros simples por otro. La organización tecnológica del taller que establece el proceso proactivo ha permitido el agrupamiento de los dos subgrupos, y la proximidad de sus miembros favorece a una permanente interacción informal entre los mismos, más que con el Supervisor y el Capataz. El rol de estos últimos se opera más en plano formal, de transmisión de órdenes y observaciones de trabajo de ambos sub-grupos. También en la misma figura se nota a un obrero aislado física y socialmente del resto de los miembros del grupo, se trata de David, cuyo aislamiento social, como ya señalamos, es la resul-

FIGURA 6

ESQUEMA ORGANIZACIONAL DEL TALLER Y GRUPO DE TRABAJO (CORRUGADORA).



Leyenda:

- A - Supervisor de Calidad
- B - Capataz
- C - Primer maquinista
- D - Segundo maquinista
- E - Calderero
- F - Bobinero
- G - Gomero
- H - Recibidor
- I - Recibidor
- J - Volante
- K - Acomodador
- L - Acomodador
- M - Descargador
- N - Descargador
- O - Planero

tante de su inconsistencia de status. David se siente superior a sus compañeros de labor, debido a su mayor nivel educativo y el haber nacido en la metrópoli capitalina, en tanto que los miembros del grupo no admiten tal superioridad por pertenecer a la misma categoría de "trabajadores manuales". Si el mayor rango del individuo estuviera en función a sus conocimientos y habilidad. éste tendrá que demostrarlo con hechos, en su actuar diario para mantener aquel rango real o imaginario. I esto es lo que hace que David: aprovecha de toda ocasión para demostrar sus mayores conocimientos; por ejemplo, como "hombre culto" es el más asiduo lector de los periódicos, cuyas noticias nacionales o internacionales suele comentar con aires de importancia; o cuando se organiza el Campeonato de Fútbol Interseccional de la Fábrica, es el que muestra más sus conocimientos del deporte, dando instrucciones al grupo seleccionado del Taller, en tanto duran las competencias. Pero aparte de estas situaciones un tanto forzadas, son limitadas sus interacciones informales con sus compañeros de labor.

El sub-grupo de los Recibidores, Planero, Volante, son los que tienen más interacciones mutuas, debido a la naturaleza de sus actividades y a la mayor proximidad de los mismos. Estos hombres tienen una gran flexibi-

de movimientos, libertad que en todo caso es controlado por las normas que el grupo ha establecido. Una de aquellas normas automatizadas por la costumbre es el de turnarse como Recibidor, Acomodador y Cargador de las láminas de cartón, cuya rotación se hace cada hora, sin ninguna indicación del Supervisor o el Capataz. Cada equipo de trabajo sabe lo que debe hacer y en todo caso el obrero ha estructurado en lenguaje particular que sirve como elemento de control social; por ejemplo, cualquier miembro del grupo hace observaciones al distraído con expresiones de: "Oye mira", "No duermas", "Caramba, creo estás enamorado?" "La chicate ha dejado no?", etc., expresiones dichas en una mezcla de broma y serio. Además, en el curso del trabajo se escuchan con frecuencia gritos y silbidos, como parte de aquel lenguaje laboral, elaborado para comunicarse dentro de un ambiente de bullicio por el crepitar de las máquinas. A éstos se suman la comunicación mímica, que puede ser formal e informal según las circunstancias, como cuando se refieren a aspectos del trabajo o sean la manifestación de sentimientos de amistad u hostilidad, tales como las muecas, guiños y movimientos de cabeza y manos. Esta conducta expresiva, vendría a ser parte de aquel sistema interno del que nos habla Homans⁽³⁴⁾ o sea aquella conducta emergente del grupo como resultado

(34) HOMANS, George C.: The Human Group; Harcourt, Brace and World, Inc. New York and Burlingame, 1950

dé su convivencia; pues, la convivencia de individuos constituidos en un definido grupo de trabajo, la desarrollan como parte de sus actividades, sentimientos e interacciones, un lenguaje común, que les dá una categoría más familiar é íntima. Este fenómeno social llamado por Klein como "un marco de referencia compartido" (35), incluye los apodos que reciben los miembros del grupo una vez que son aceptados como integrantes de la fraternidad.

Dentro de la organización social del grupo de trabajo, el distintivo o chapa que recibe el iniciado, viene a ser un necesario rito de pasaje traducido en aceptación del nuevo miembro del grupo, hecho que ocurre sólo cuando aquel reúne las condiciones requeridas por el grupo, tales como la lealtad, solidaridad y otros sentimientos de identificación. Tales como de los obreros con "puestos fijos" status al que no han llegado todavía la mayoría de los "Volantes". El Volante Benito por ejemplo es un caso que tipifica lo dicho: las normas sociales del grupo no le han dado aún el pase para convertirse en miembro activo de la fraternidad; deberá cumplir necesariamente las condiciones que le han merecedor al rito de pasaje. José, por ejemplo, había recibido su apodo sólo después de los ocho meses de haber estado en el taller de trabajo, debido a su lenta adaptación a los cánones del grupo. Recordando

(35) KLEIN, Josephine: Estudio de los Grupos; Fondo de Cultura Económica, México, 1961.

aquellos años, comentaba:

"Cuando uno es nuevo en el trabajo, todo el mundo quiere mandonearnos como si fuéramos suscholillos. Esto me amargaba hasta hacerme salir el indio que llevamos adentro: yo me resistía a que los compañeros me trataran como sirviente, pero es peor, porque a uno le hacen el vacío, nos friegan hasta más no poder. Es mejor hacerse del sinvergüenza, porque al fin también uno hace lo mismo con los que vienen después"

En cambio Abner, otro miembro del grupo, poco tiempo después de los tres meses de prueba era ya miembro de la fraternidad, por su simpatía personal y permeabilidad adaptativa a las normas del grupo.

La importancia simbólica de los apodos, como el primer signo de que el iniciado es aceptado como miembro de la fraternidad, parece ser común en los centros de trabajo; el Dr. Savage encontró el mismo simbolismo en un estudio que hizo en Colombia (36); el autor halló lo propio en otro centro laboral ubicado en la Costa del Perú (37)

(_____)

(36) SAVAGE Jr., Charles H.: Management Behavior in a Developing Economy; M.I.T., Cambridge 39, Massachusetts, 1,962.

(37) SOLER, Eduardo: ob. cit.

4.- Problemas rutinarios de trabajo y la Conducta Social

Aparentemente los días transcurren en el taller de trabajo sin mayores incidentes. Los hombres se ubican en sus puestos respectivos, reemplazando a los del turno anterior, mientras que la máquina prosigue su marcha. El Supervisor de Calidad chequea los órdenes de trabajo, para asegurarse de los tipos y tamaños de cartón que deberán corrugarse durante el turno que se inicia. El Capataz y el Maquinista toman el control de la máquina, haciendo los ajustes necesarios y, luego, en escasos minutos, toda la operación queda sincronizada en movimientos de manos y cuerpos.

Empero, esta uniformidad rítmica de movimientos se quiebra con alguna frecuencia, cuando la máquina requiere ser parada para colocar las nuevas bobinas de papel, cambiar las medidas y tipos de láminas, o cuando las planchas de cartón salen mal prensadas, con pegamentos deficientes, arrugas y líneas. Si el sistema de incentivos está en función a la productividad, aún cuando no sean tan atractivos como los destajos, la paralización de la máquina es mal vista por el trabajador. De ahí que los miembros del grupo se apresuran por revisar las fallas mecánicas, labor que en principio es hecha por los Maqui-

nistas y el Capataz, secundados eventualmente por los recibidores; pero cuando ocurren serios deterioros en la máquina, demandan la intervención de los Mecánicos.

Las paradas de la máquina son otras tantas oportunidades que permiten una mayor interacción social del trabajador, que se reúne en pequeños grupos de dos o más individuos, para expresar sus sentimientos en un lenguaje directo, sencillo y claro.

A través de tales expresiones es posible detectar el pulso de sus sentimientos de satisfacción e insatisfacción, expectativas y valores, como podrá notarse en las conversaciones que el autor extrae de sus notas de campo;

Un día en la Fábricas

Miércoles, 19-5-65

Hora: 3:45 p.m.

Observaciones del investigador.- Notamos en sus puestos a todos los miembros del grupo (que hace 45 minutos reemplazaron al primer turno); el Supervisor anota los incentivos en la pizarra que cuelga de la pared, en la que se lleva el récord comparativo de los incentivos de producción de los tres turnos. El Planero copia en un pedazo de papel algunos de aquellos datos que le interesan. El Capataz, luego de regular el tacómetro que marca la velocidad de la

máquina, se pone a observar una de las planchas de cartón al notar alguna deficiencia en su aspecto exterior.

El calderero observa su máquina sin ninguna muestra de preocupación, en tanto que el Gomero lee discretamente un periódico del día. El primer Maquinista ajusta el regulador de los pegamentos, mientras que su segundo engulle plácidamente un sandwich que extrae de una bolsa de papel. Escuchamos una voz de alerta, decha muy quedamente: ¡El patrullero., y segundos después vemos que atraviesa la sección uno de los Supervisores de Producción .

El Bobinero está afanado en acercar la bobina nueva que reemplazará al que va gastándose. Los Recibidores, sentados sobre unos pequeños asientos individuales , reciben las planchas calientes de cartón, protegidos por unos guantes dobles, planchas que salen de la máquina a una velocidad promedio de 180 pies por minuto; luego de seleccionar las láminas de cartón, dejan pasar las debidamente corrugadas, para que los Acomodadores, colocados uno frente al otro, las cojan de sus extremos haciendo una ruma mayor, trasladándolas luego sobre una plataforma que en escasos minutos desaparece bajo una enorme pila de láminas de las que se desprende una tenue humareda de vapor. A un extremo de la Planta avistamos a los descargadores que retornan platicando animadamente, jalando un pequeño carro de mano y una plataforma vacía. Sin duda vienen a llevarse aquella pila de láminas; Dos enormes ventiladores, colocados a un extremo superior de la Planta.

superior de la Planta, refrigeran el ambiente un tanto caluroso, mucho más sofocante junto a la máquina y los planchas de cartón.

Hugo, que es uno de los Descargadores, se acerca al autor con su acostumbrada amabilidad:

- "I señor, cómo está?"
- Aquí pasando la vida, y usted?
- "Como se dice fregado y sin novedad. Hace calor no"
- Si pues. Aquí alguna vez se ha enfermado la gente por el calor?
- "Uf, un montón. Cuando de aquí salimos sudando nos dá el mal aire y nos fregamos. Muchos se han enfermado de los bronquios".
- "Tal vez sería mejor no salir sudando, verdad?"
- "Claro señor, pero lo más peligroso es seguir trabajando después de comer no más, porque con el calor la comida se fermenta, entonces empieza a doler la barriga".

Se escucha un silbido y era José que con ademanes llamaba a Hugo para trasladar las planchas de cartón. En el trayecto Hugo hace una pequeña pelotita de papel para tirársela de paso sobre la cabeza de Tomás que tenía puesta su atención en el acomodo de los cartones. Tomás reacciona haciéndole una graciosa mueca, mientras que su compañero Simón coge un pedazo de cartón simulando golpear con él algún insecto que molesta, a la vez que exclama:

na:

"aquí hay muchos zandudos; natacos y siempre se escapa alguno. Caramba, por allá hay uno suelto que se va"

dice refiriéndose a Hugo, quien tiene el apodo de "zancudo". De pronto suena un timbrazo agudo con el Supervisor indica al Maquinista para que pare la máquina. El Capataz se lanza sobre un sector de la máquina urgando con ojos ávidos algunas fallas que pudiera descubrir. Notamos que los quemeros recogidos por el Volante El Planero, se halla junto al Capataz, aparentemente aguardando cualquier indicación suya. También los Maquinistas están empeñados en hacer los ajustes necesarios en el otro extremo de la máquina. Mientras ocurre todo esto, los Recibidores, Acomodadores y Descargadores conversan y ríen en pequeños grupos, El autor se acerca a dos de ellos, Carlos y Daniel que leían y comentaban el periódico del día. Parecía que Carlos era el más enterado de las cosas, porque estaba discutiendo con un aire de autoridad:

- "Daniel, créeme lo que te digo - estaba enfilando sus palabras-, el problema de nuestro país es que la burocracia corta las aspiraciones. Nuestro Gobierno aspira, pero no lo dejan traspasar. Por ejemplo este Gobierno ha conseguido préstamos como ninguno, como nunca. Pero, dónde está ese dinero?.
- "Donde está ese dinero dices?. Caramba, hay que ser muy ciegos para no darse cuenta de los caminos escuelas, viviendas y todas esas cosas que se están haciendo ahora".

- "De todas maneras yo creo que el único gobier no patriota que hemos tenido ha sido el de Benavides, porque ese Gobierno puso a chicos y grandes en su sitio. Ahora no, todo el mundo hace lo que quiere, porque nuestro buen presidente tiene manos de seda, y es de eso que abusan los grandes, los politiqueros. El Gobierno debe ponerse fuerte o sino está per dido y nosotros fregados; es ya tiempo que acabe con los mafiosos que encarecen las sub sistencias, aquellos intermediarios que se enriquecen con el hambre del pueblo. Para esos mafiosos debe haber penas severas y no se les debe perdonar aunque sean poderosos".

Carlos se animaba con la exposición de sus argumentos y parecía que hasta saboreaba sus palabras con especial delectación. Continuó con su perorata sin dar mayor respiro a Daniel:

- "Ahora el que quiere subir los precios lo hace sin ningún cuidado, sin ninguna consideración. Ahí no más tenemos el caso de los ómnibus: las compañías de Transportes, poderosas que tienen sus abogados bien pagados, se burlan del pueblo, del gobierno y de la misma Policía. Lo que pasa es que las mismas autoridades apoyan esos consorcios, debido a que entre ellos mismos existen Abogados que defienden tanto al Gobierno como a las Compañías y ganan a los dos cachetes como se dice. Así no hay moralidad".

Tomás que regresaba de la Portería pelando una naranja, se incorporó al grupo diciendo con cierta ironía:

- "Caray, veo que ustedes están tratando de alta política" - a lo que Carlos replicó con igual ironía: -

- "Qué saben los burros de alfajores?"
- "No Sabrain de alfajores, pero comen por lo menos naranjas que otros ni siquiera prueban- respondió Tomás en tanto saboreaba pedazos de naranja, añadiendo luego- Oye chino, para moralizar a nuestro país sabes qué se necesita? Que todos los que están en condiciones de trabajar hagan cualquier cosa que valga la pena, lejos de estar rascándose la barriga y viviendo a costa de los que trabajamos".
- "¡Eso es cierto! -aprobó Daniel, como reacción por haber sido apabullado por los argumentos de Carlos- La purita verdad, Aquí en Lima hay muchos zánganos que viven de la sangre de los provincianos, robándoles y engañándolos con el cuento de la Lotería y tantas cosas más. A estos limeños mazamorreros les gusta la vida fácil. Allá en mi pueblo nadie estaría desocupado. Todo el mundo trabaja por necesidad y están más sanos que aquí. Claro el clima favorece: en la Sierra es fuerte, pero aquí el clima es débil y ...

Daniel no termina con su argumentación, porque le pasan la voz de que el Capataz necesita su ayuda. La máquina está aún parada. Las demás secciones de la Planta prosiguen su ritmo de labor; se escucha claramente el crugir rítmico de las maquinarias, como si fueran las pulsaciones de un tremendo organismo humano. Pero aquí los Maquinistas y el Capataz aún siguen animando la pulsación de la Corrugadora, secundados por Abner el Planero y Daniel que recién ha sido llamado.

Carlos sigue hojeando las páginas del periódico, leyendo en voz alta los titulares de las informaciones, mientras Tomás repite: "puro cuento, todo eso que lees es puro cuento no más". De pronto se detiene Carlos en una de las

páginas, frunce el ceño y con la mano empuñada de un golpe de rabia sobre la mesa, mientras dice:

- "¡Carajo, esto es el colmo!. Lo que han hecho en Santo Domingo, no tiene nombre. Esos gringos de mierda por el solo hecho de tener mucha plata, dólares, quieren dominar el mundo, son unos judíos, ellos solo cuidan a su gente y sus negocios. Están abusando mucho, hacen lo que quieren; parecen que están empeñados en apropiarse de Santo Domingo. Han violado la Carta Internacional. Por eso todos los países están contra esos gringos, incluso los países europeos, especialmente....

y sus palabras quedan cortadas por los gritos aislados que indican la reiniciación del trabajo; Tomás corre entonces a ubicarse en su puesto y Carlos hace lo propio mientras el periódico doblado desaparece debajo su camisa. La máquina empieza a crujir haciendo sentir su pulsación que va incrementando tal como aumenta su velocidad. Las primeras láminas de cartón salen agrietadas, con arrugas y pegamentos que no satisfacen al Supervisor de Calidad, pero pocos segundos después se normaliza todo y la producción recibe su visto bueno. Héctor que estuvo metido en la máquina, reparándola, se limpia con la manga de su camisa el sudor que cubre su frente; la misma camisa la tiene mojada por el sudor y las manos manchadas de grasa se las limpia con pedazos de papel recogidos del suelo. Regula el taquímetro indicador de velocidad y luego con pasos lentos se di

rige hacia la pizarra de anuncios a informarse de algún aviso, de lo que el autor aprovecha para detectar su estado de ánimo.

- "¿Qué tal maestro?, - le decimos por iniciar la conversación-. La máquina les falla con frecuencia? "
- "Uf, este es el cuento de siempre - replica Héctor con buenas ganas de desfogar su reprimida insatisfacción -; a cada rato tenemos este problema y sabe usted por qué?. Sencillamente porque a los señores mecánicos no les da la gana de arreglarbien la máquina. I vaya usted a reclamarles, todavía se calientan y al final ya no nos hacen caso. Es por eso que nosotros mismos tenemos que meter la mano".
- "¿Pero han discutido el asunto con los Supervisores y los mismos mecánicos?.
- "Le diré que ya estoy cansado de reclamarles: Lo único que saben decir los mecánicos es que están ocupados, si claro, ocupados con unos cuantos favorecidos que tienen; y los Supervisores se limitan a escucharnos y exigirnos mayor producción, que la máquina corra más. ¡Es el colmo!. ¿Cómo se puede trabajar así?. En fin, qué le haremos, tendremos que seguir luchando....".

Hugo y José que aún seguían descargando las láminas, se pone sus guantes amarillos y se colocan junto a Carlos y Daniel que están de Recibidores desde hace una hora. El reloj de pared marca exactamente las 4 de la tarde, hora en que ocurre la rotación del personal: Hugo y José toman el puesto de Recibidores, en reemplazo de Daniel y Carlos quienes pasan a su vez como Acomodadores, en reemplazo de

Tomás y Darío que asumen el puesto de Descargadores. La rotación se hace en escasos segundos, mientras la máquina sigue produciendo normalmente y así ha de ocurrir cada hora, por convenio del mismo personal.

El autor prosigue su plática con Héctor, a quienes se ha unido Enrique, asintiendo con movimientos de cabeza las afirmaciones de aquel, para luego aventurar su propia opinión:

- "Tenemos paradas de la máquina no solamente por fallas mecánicas, sino también por la falta de carros y plataformas".
- "Ah, esa es otra cosa que me olvidé de decirle - interrumpió Héctor - , en realidad tenemos dos carritos, pero una de ellos está siempre malogrado, porque los mecánicos lo arreglan de cualquiermanera, para salir del apuro, y los fritos somos nosotros . Siempre tenemos estos problemas: Falta de carros, falta de cooperación - dijo enfatizando sus palabras - , Parece increíble que tengamos que para las máquinas por falta de carros, para evitar que los cartones se nos malogren; además los descargadores que llevan las planchas tienen que ir zigzageando, porque los destajeros han puesto también cartones por todas partes, sin importarles nuestras dificultades. Claro a ellos no les importa ni un comino, porque son destajeros, mientras que nosotros los jornaleros estamos reventados".

Enrique interviene para decir:

- "El problema es tambien la falta de plataformas de madera, no tenemos lo suficiente, así es que la gente que lleva los cartones hasta el otro extremo de la Planta tiene que conducirlos con el único carro y plataforma que nos queda

para descargar al suelo las láminas de cartón y volver con el carro y la plataforma, o sea un doble trabajo; mientras tanto aquí estamos con la máquina parada, la gente sentada, hasta que regresen los Descargadores".

Héctor todavía enojado por aquellos problemas, dice:

- "Después los jefes nos exigen que produzcamos más, que la máquina no pare de correr, Cree Ud. que así dan ganas de trabajar?. Esto es una vaina, disculpe usted la palabra".

Carlos que había ido al baño dejando en su lugar al Volante, se detuvo unos instantes al escuchar las últimas expresiones de Héctor. Se le notaba indeciso por intervenir o continuar su camino, hasta que al fin se atrevió a lanzar su opinión:

- "El maestro tiene razón -dijo aprobatoriamente

refiriéndose a las dificultades del trabajo La cara de Héctor quedó iluminada de satisfacción por la precisa intervención de Carlos -; aquí la palabrita "produzca más" se repite como el "ábrete cécame". Muy bien, podemos producir más, todo lo que quieran, pero que nos den facilidades, que los señores destajeros no frieguen la pita bloqueándonos el camino: con tal de ganar más, a ellos no les importa poner las planchas por cualquier sitio, entonces nosotros nos demoramos en trasladar los cartones porque no está bien orientado el tráfico. ¡Aquí hace falta un coordinador, como el Policía de tránsito..." - concluyó en voz alta-.

Hugo que trabaja próximo al grupo, comentó a media voz, dirigiéndose a su compañero de equipo:

- "Carlos puede dirigir el tráfico; él está bueno para eso".

El aludido responde con igual sorna, mientras cruza junto a ellos:

- "Un "Sargento" sería mejor para estos casos - apodo que corresponde precisamente a Hugo.

Héctor se disculpa y vuelve a observar el tacómetro de la máquina. Enrique llena unos formularios sobre un pequeño taburete. Cuando el Volante recogía del suelo algunas de las láminas de cartón malogradas, se le cae del bolsillo una pequeña estampa sin que lo notara. Nos acercamos para recogerla y antes de entregársela alcanzamos a ver la leyenda de la estampa. Decía:

"San Martín de Porres, Abogado de los abandonados y pobres, Médico de los enfermos. Protector. Imán del dinero".

Estos datos que extremos de la libreta de campo, aún
aún sin la mayor elaboración analítica, muestran claramente la forma cómo van emergiendo los elementos de la conducta de los miembros del grupo de trabajo dentro del marco de sus actividades de rutina, fenómenos sociales que son mayormente ignorados por los directivos de la empresa. Tales fenómenos son detectados sólo mediante

Una prolija observación. Una ligera apreciación del taller de trabajo no ofrece otra cosa que un conglomerado de máquinas y personal que las manipula, en su afán de obtener la producción programada. Visto así, máquinas y hombres constituyen elementos de un mismo proceso: la productividad. Pero este golpe de vista resulta parcial y superficial si no se adentra en el ámbito de la fuerza laboral, cuyo mundo informal, enriquecido por un variado matiz de vivencias, escapa al observador ocasional o al que ha rutinizado su sentido de observación.

Examinaremos ahora otras situaciones en las que se reflejan las vías motivadoras de la conducta social del trabajador.

5. Sentimientos Emergentes.

Ya señalamos que la convivencia de individuos en el centro fabril va generando necesariamente ciertos sentimientos de amistad u hostilidad, según como confluyan sus propósitos comunes, valores y condiciones culturales, o logran éstas dislocarse por incompatibilidades de personalidad y situaciones de trabajo. En lo que respecta a nuestro grupo de estudio nos interesa examinar aún más las vías motivadoras de su interacción social, seguros de que ellas nos permitirán calibrar el grado de sus senti-

mientos emergentes, que pudieran repercutir en la productividad y en su propia satisfacción é insatisfacción.

Son múltiples las circunstancias en las que se reflejan la conducta social del trabajador: préstamos de dinero en casos de emergencia ;ayuda recíproca en las tareas de rutina; celebración de cumpleaños, bautizos y matrimonios; erogaciones voluntarias para el compañero de labor que se enferma o pierde algún miembro de su familia; las competencias deportivas que permiten defender el "buen nombre de la Sección"; en fin, la misma resistencia o aceptación colectiva a normas y nuevos sistemas de trabajo que la Compañía innova. Cada una de estas circunstancias definen la constitución de los sub-grupos y los individuos aislados, o bien favorecen la cohesión esporádica de todos los miembros del grupo, en aras del interés común. Veamos cómo ocurre este fenómeno social en nuestro grupo de estudio.

La proximidad de ubicación de los puestos favorece la iniciación y robustecimiento de las interacciones sociales, tal como ocurre entre los miembros del grupo de la Sección Corrugadora (Véase Figura 6). Aquí notamos que entre el personal de Recibidores, ubicados en un extremo de la máquina Corrugadora, existen dos sub-grupos

que denominamos la de los "jóvenes" y de los "viejos". En el extremo opuesto de la máquina, encontramos otro sub-grupo, la de los "maestros".

Examinaremos cómo ocurren los mecanismos de interacción social en el grupo de nuestro estudio (Véase Figura 7)

Entre los Recibidores, Hugo constituye el eje de las interacciones sociales, especialmente entre los miembros-jóvenes con "puestos fijos" : es el hombre visible por iniciar las conversaciones, lanzar chistes, dar silbidos y gritos y aún poner apodos a los compañeros de trabajo; como Delegado del grupo representa a la Sección ante la organización sindical. Hacía poco que esta representación formal la había obtenido por elección unánime de sus compañeros de labor. Entre Hugo, Abner, Daniel y Darío que cuentan con un promedio de 25 años de edad, ha surgido un sub-grupo definido que denominamos el de los "jóvenes", - manteniéndose entre sus miembros una estrecha relación recíproca de amistad (Véase figura 8). Esta afinidad se refleja en ciertos aspectos de la conducta social, como es el caso de los cumpleaños, al que son invitados sólo aquellos miembros del círculo del sub-grupo al que pertenece el "dueño del santo". Abner nos decía, "para mi santo no invito a los viejos- refiriéndose a sus compañeros mayores de edad-, porque son de otra generación; uno ya no-

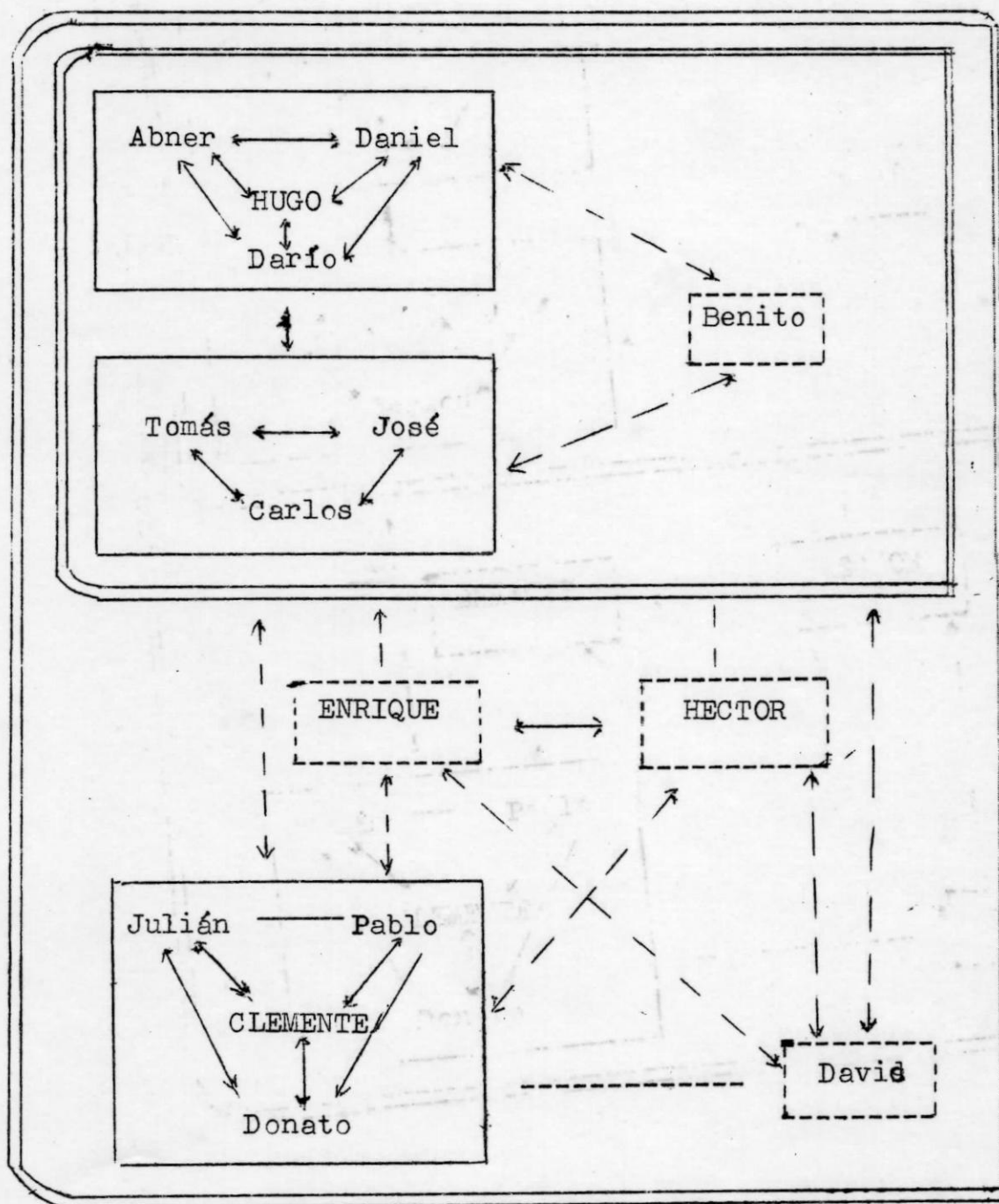
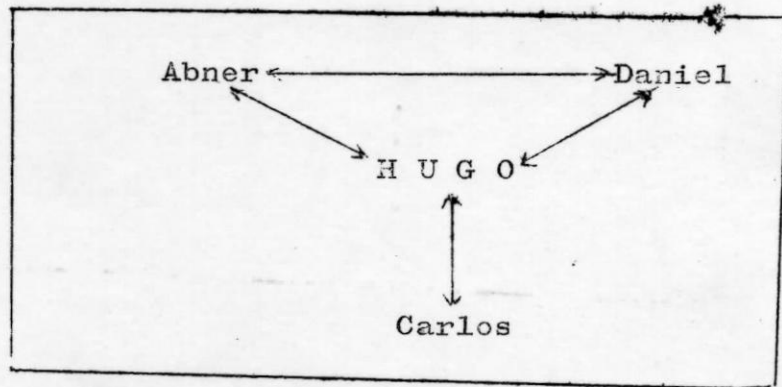
FIGURA 7SISTEMA DE INTERACCIONES DEL GRUPO
DE TRABAJO

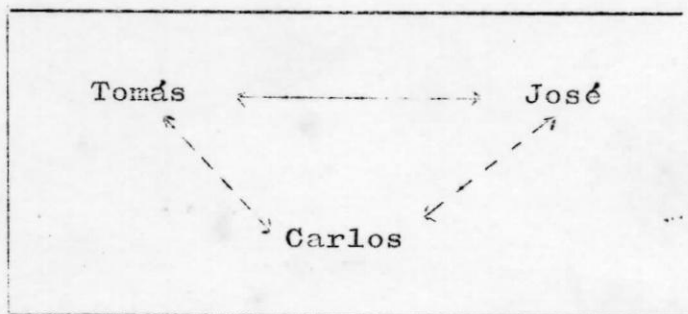
FIGURA 8

Sub - Grupo de los Jóvenes



puede gozar igual con ellos; esto hay que hacerlo con gente de nuestra edad". Sin embargo, el volante Benito, a pesar de su juventud, es todavía marginado del círculo del sub-grupo de los jóvenes, porque aún está en proceso de adaptación a las normas del grupo.

Tomás, José y Carlos que llegan a los 41 años como promedio de edad, constituyen otro sub-grupo de los llamados "viejos", cuyos intereses ya no guardan afinidad con la de los miembros del sub-grupo anterior (véase figura 9). Entre los llamados "viejos", Tomás y José que llegan a los 39 y 33 años respectivamente, mantienen una mayor amistad recíproca: se ayudan en el trabajo y aún en las horas de

FIGURA 9Sub - Grupo de los "viejos"

descanso procuran estar juntos; en cambio Carlos, quien tiene 51 años de edad, se mantiene aparentemente neutral, aún cuando expresa una ligera simpatía a Tomás y José, con quienes comparte impresiones y se ayudan ocasionalmente. Carlos que cree tener más experiencias por su mayor edad, está siempre disconforme con el comportamiento de sus compañeros de labor

"Ahora no hay comprensión - decía con cierta desilusión refiriéndose a sus compañeros de trabajo- no estoy al gusto de ellos, vemos que existen envidias, rivalidades, claro entre los mas ignorantes. pero yo sigo siempre igual, no guardo rencor a nadie, no les hago caso, y así no me amargo".

parecía que Carlos hubiera aprendido a convivir, por razones de trabajo, con compañeros de diferentes idiosincrasias y limitada experiencia ocupacional; tal es la impre-

Sión que da al considerarse muy por encima de aquellos, respaldado por una especialidad que no la ejerce y su espíritu de lucha ponderado con tono de orgullo:

"Tengo mi profesión- nos decía un día que comentaba la improvisación de sus compañeros- ; soy maestro tubero en agua potable. Cuando hace algún tiempo quise trabajar en mi especialidad, querían pagarme cuatro soles miserables; entonces yo les mandé a rodar, porque no era justo que me ofrezcan un salario de hambre. Preferí dedicarme a la venta de periódicos. Tenía dos puestos, de donde repartía a consignación, pero Ud. sabe en nuestro país mucha gente son unos sinvergüenzas: no me pagaban, por eso dejé el negocio y me vine a trabajar aquí aunque sea de Recibidor.

"Yo entro por todo; para mí no existe obstáculos. Aquí los compañeros de trabajo no saben atar ni desatar... Yo creo que el hombre que no hace nada está perdido, porque le come su propia ociosidad, pronto se enferma. Nuestro organismo está hecho para la actividad".

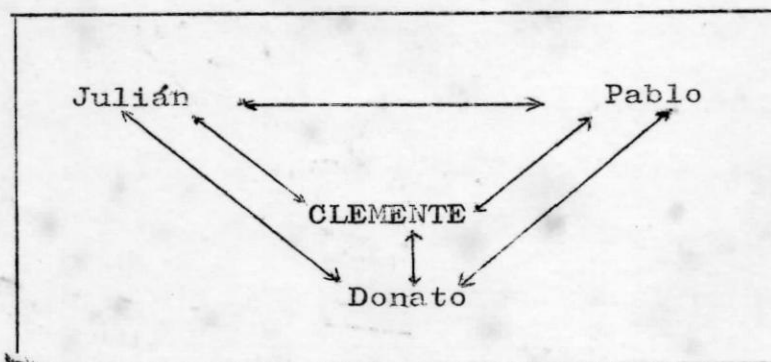
Carlos es "maestro tubero profesional", como lo enfatiza pero no la ejerce porque no le valoran su "especialidad", con la consiguiente frustración de sus expectativas. No puede satisfacerle el hecho de trabajar como "obrero simple", con compañeros relativamente jóvenes y con menos años de servicios que él; sin embargo, consiente de la realidad en que vive, tampoco quiere precipitar el cáliz de su amargura, por lo que trata de adaptarse a sus compañeros de hbor y sobrellevar su frustración lo mejor que puede. De

ahí su relativo aislamiento, que no es tan marcado como ocurre con David del que ya mencionamos.

El personal calificado y semi-calificado constituye el Sub-grupo que denominamos de los "maestros" (38) (vease figura 10).

FIGURA 10

Sub - Grupo de los "Maestros"



Aquí es Clemente el centro de la interacción social entre Julián, Donato y Pablo, no tanto por su mayor visibilidad

(38) La expresión "maestro", generalizado en el lexico popular, es alusivo a la persona que tiene alguna especialización técnica, adquirida por la practica, como el mecanico, chofer, electricista, etc. En nuestro grupo de estudio son llamados maestros los obreros calificados y semi-calificados.

como Hugo, pero sí por la simpatía personal y ascendencia que tiene en el grupo, simpatía que se proyecta incluso --- hacia personas de otras secciones, como ocurre con los Me ca ni cos, por ejemplo. Con uno de ellos ha establecido incluso relaciones de compadrazgo, parentesco artificial --- que ha favorecido para que el compadre le preste su carro, con el que Clemente trabaja en sus horas libres haciendo "taxi". Este sentimiento de ayuda se replica igualmente --- dentro del ámbito del taller con miembros del grupo de --- trabajo. Cuando Tomás fué hospitalizado al sufrir malestares del hígado, Clemente insinuó a sus compañeros de la --- bor hacer una colecta para ayudar a sufragar los gastos --- de la familia del compañero ausente. La sugerencia fué re ci bi da con simpatía, contribuyendo con una cuota voluntaria. Esta forma de ayuda recíproca convertida en norma so ci al, viene a ser una de las razones de la existencia de la fraternidad. El procedimiento es que en tales casos la insinuación surge a menudo de la persona de mayor ascen den cia en el grupo y la lista de las erogaciones es recorrida por el amigo más cercano. De esta suerte Clemente --- se perfila como el líder informal del grupo, porque su ascen den cia sobre los sub-grupos resulta mucho más amplia --- que la de Hugo quien es el líder formal.

David en cambio, no obstante de hallarse próximo a --- este último grupo, ha hecho de su sitio de trabajo un oasis,

en el que se ha enclaustrado para mantener su aislamiento voluntario.

Héctor, aún cuando es de la misma clase obrera que los miembros del grupo, mantiene sus relaciones con aquellos dentro de un plano más formal, justificada aparentemente por la mayor categoría ocupacional; sin embargo, cuando se trata de hacer causa común para defender los intereses de la sección, define su posición clasista mediante el apoyo decidido que presta al grupo. Esta actitud se notaba cuando el grupo hacía reclamos salariales y también cuando protestaron por exigirles mayor productividad. En cambio, no ocurre lo propio con Enrique, el único de status "empleado" quien mantiene una posición indefinida de neutralidad, especialmente cuando surgen conflictos originados por la política empresarial. Como Supervisor de Calidad de la Sección, Enrique viene a ser el último en categoría dentro del personal directivo de la Empresa, en cuyos intereses tendrá que ser consecuente; sin embargo, por razones de su actividad se encuentra en una interacción más permanente con el personal obrero, de cuyo grupo aguarda su máxima colaboración para alcanzar el monto de la producción programada, y por este hecho tendrá que ser igualmente consecuente con éste, a menos que la vida se le haga imposible por el castigo social que el grupo podría imponerle. Por estas razones nos decía Enrique, como definiendo su política adaptativa a las circunstancias, "si uno no sabe

sobrellevarse con la gente,, diríamos que su cooperación es nula".

A pesar de que en el grupo de nuestro estudio encontramos a personas marginadas como Benito, semi-aisladas como Carlos, formales como Héctor o aisladas como David, tienen conciencia todos ellos de pertenencia al grupo, hecho que se refleja en ocasiones que pueden ser afectados el "buen nombre" o la seguridad del grupo como un todo. Ninguno de sus miembros dejan de hacer causa común para "sacar la cara por la Sección", como suele ocurrir en las competencias intersecciones de fútbol. El poderoso equipo de la sección Corrugadora, integrado por la selección del personal que trabaja en los tres turnos, había ostentado el título de campeón durante cuatro años consecutivos, hasta que en 1964 se lo arrebató la Planta de Conversión integrada a la sazón por elementos más jóvenes. La aspiración del grupo es por cierto reivindicar la derrota sufrida y retomar el prestigio. Hugo que es miembro del equipo, nos decía con tono de nostalgia y algo de exageración:

"Hubiera usted visto lo trome que éramos: cuando arrancábamos en el juego, nadie nos paraba, metíamos goles como cancha, por eso campeonamos por varios años; ganamos muchos trofeos que por ahí tenemos, pero desgraciadamente el año pasado perdimos el campeonato; dos de nuestros mejores jugadores fueron transferidos a otra sección y como se hacían del rogar ya no

les insistimos para que reforzaran nuestro equipo. Y para que le digo, los bandidos de Conversión se habían preparado como navaja y nos batieron a las justas. Caray, pero este año le sacamos la mugre. Va usted a ver..."

El Juego del fulbito es algo semejante al tradicional fútbol, aún cuando tiene su reglamento especial: el campo de juego es de menor dimensión, sus pases son cortos, cada equipo debe estar integrado por seis jugadores y en vez de zapatos de fútbol deberán usar zapatillas de jebe, para hacer menor impacto en la bola. En el Taller de trabajo es David el que tiene mayores conocimientos de las reglas del juego, por lo que fué elegido por el personal de la Sección como su representante. De esta suerte el aislamiento de David quedó en suspenso por la causa común, mientras duró el período de competencia.

Aquel lema de "sacar la cara por la sección", simboliza sin duda el espíritu de unidad del grupo como un todo, a pesar de las diferencias de sus miembros, la existencia de sub-grupos, de los individuos marginados, semi-aislados, formales, neutrales o aislados. Este espíritu de cuerpo es el que otorga pleno significado a la organización social del grupo, por estar estructurado como un sistema de interrelaciones que les da seguridad personal y ayuda recíproca en cualquier circunstancia que requieran los miembros.

CUARTO CAPITULO

DIAGNOSTICO DE UN CONFLICTO LABORAL

Otro hecho más notorio que ejemplifica la cohesión -- no solo grupal sino también elástica, derivada de los cambios tecnológicos, son los paros de protesta como el que -- ocurrió pocos meses antes que el autor iniciara el estudio en la planta. El conflicto tuvo el siguiente ciclo evolutivo:

1. Problema.

La productividad de las cajas de cartón era aún inferior a la creciente demanda de los clientes, a pesar de -- los esfuerzos que hacían los directivos por superar las -- deficiencias de orden técnico y aplicación racionalizada -- del trabajo. La máquina corrugadora, del que salen planchas corrugadas como materia prima de las cajas, mereció especial atención en los ajustes mecánicos para que pueda correr a mayor velocidad, cosa que fue lograda en poco tiempo. Con el incremento de la producción se asumía que los operadores quedarían favorecidos por la aplicación del sistema de incentivos, sin embargo, el personal de los 3 -- turnos operaba a un ritmo pasmosamente lento, de apenas -- el 60% de la velocidad normal. Esto no podía continuar. -- Las intransigencias de jefes y operadores alcanzaron su -- clímax explosivo cuando los segundos, apoyados por toda --

la "masa trabajadora", decretaron un paro de protesta de 24 horas. ¿Por qué aquella resistencia sistemática del personal por aumentar la velocidad de la máquina ? ¿los incentivos considerados "premios por producción" eran motivaciones suficientes para lograr el rendimiento óptimo del trabajador? Examinemos el curso de los eventos destacando los factores relevantes envueltos en la trama del conflicto.

2. Curso de los eventos y factores relevantes.

La planta de cajas desde su iniciación en 1941, operó por 10 años con la vieja corrugadora "la alemana". Solo en 1951 la Compañía adquiere la nueva maquinaria con elementos aún incompletos; por ejemplo, la cuchilla es adherida 3 años después y en 1963 es incorporada la plancha de calentamiento "Baker". Paralelamente la máquina recibe los ajustes técnicos mejorando entre ellos la presión del vapor, hasta que en 1964 logra correr con mayor rapidez. Desaparecidos los inconvenientes mecánicos de la maquinaria y siendo cada vez mayor las demandas de los clientes, la Gerencia como es natural apremió a los jefes encargados de la producción para armonizar el rendimiento del personal con el ritmo de la velocidad deseada. Alcanzar la concordancia hombre-máquina era además cuestión de prestigio de la habilidad administrativa, puesto que la Gerencia también estaba sujeta a las exigencias del directorio o alto Atafé y éstos de los accionistas del negocio.

En tales casos la pirámide administrativa y las presiones gravitan poderosamente en la toma de las decisiones.

Empero, el problema no se reducía al aspecto mecánico de las operaciones. Era mucho más serio de lo que se pudiera imaginar. En condiciones normales la máquina debe correr a un promedio de velocidad de 260 a 270 pies por minuto; sin embargo, el rendimiento era pobre, alcanzándose apenas el promedio de 170 pies/m. El hecho es que la máquina corría a la velocidad requerida sólo en presencia del Ingeniero u otros jefes que observaban la producción; apenas se retiraban aquellos, la velocidad disminuía automáticamente, ante la disimulada complicidad de Capataces y aún los Suérviseurs de Calidad. Cuando los jefes pedían explicaciones de tal anomalía, los operadores se las ingeniaban para dar razones justificatorias, como por ejemplo que "las láminas salían mal corrugadas por hacer correr la máquina con exceso" o que los recibidores sentían síntomas de malestar al ser sometidos a mayores movimientos que lo usual.

A guisa de mero recordatorio diremos que los operadores estaban conformados por dos categorías de personal: los obreros simples (Recibidores, Planeros, Volante) y los calificados y semicalificados (Maquinistas, Caldereros, Bobineros y Gomero), quienes trabajan en dos turnos de do

ce horas, de modo que la naturaleza del trabajo les permitía contar con cuatro horas de sobretiempos permanentes. El personal con calificación percibía un jornal básico elevado, en una proporción de 1 a 3, comparado con el de los obreros simples. Estos últimos, sin embargo, desarrollaban mayores movimientos desde la recepción de las planchas de cartón hasta su traslado final.

Desde hacía unos tres años estaba en vigencia el sistema de incentivos por producción, cuya tarifa era de 36 centavos por millar de metros lineales de láminas corrugadas. La operatividad del sistema parece que no era entendida por el personal, como el destajo que funcionaba en la mayoría de las secciones de la planta y convertido por su prestigio en meta de las aspiraciones del llamado "jornalero". Desde luego el sistema de destajo exigía el máximo de rendimiento del trabajador, esfuerzo que a su vez se revertía en ventajas económicas. Pero "el incentivo o extentivo - como señalara un informante - es una vaina que nos den aparte del jornal".

De otro lado, ocasionalmente habían trabajado en la Planta algunos Ingenieros, haciendo labores de repartición, cambios e instalaciones de maquinarias, pero en todo caso como técnicos. De esta suerte, las órdenes para la aplicación de nuevos sistemas de trabajo emanaban siempre de la

Gerencia y no del Ingeniero. Desde poco más de un año, un Ingeniero fué nombrado como Superintendente de la Fábrica cuya jerarquía era desconocida por casi la totalidad del Personal subalterno. En tales circunstancias, cuando éste exigió al Personal que la velocidad de la máquina se mantuviera al ritmo deseado, consideraron aquellos que el Ingeniero estaba extralimitándose en sus atribuciones. Se quejaron entonces a los dirigentes del Sindicato.

3. Resultado.

Los líderes sindicales ingresan en la arena del conflicto persuadidos por el Delegado y operadores de la Sección. El problema es evaluado desde el punto de vista del obrero, en base a sus quejas, y llegan a la conclusión de que se está cometiendo una injusticia con el personal de la Corrugadora, exigiéndoles mayor trabajo "como si fueran destajistas". Les molesta mayormente el hecho de haber sido ignorados por la Compañía al tomar la decisión de "hacer trabajar más a la gente". Haciendo alusión al problema nos decía un dirigente sindical:

"El Ingeniero quería que la gente trabaje más, que hagan correr más a la máquina, y a nosotros no nos decía nada de estas cosas. Creo que como dirigentes nos merecemos alguna consideración y necesitamos estar informados de cosas que afectan a los trabajadores, para eso es que existe el Sindicato; pero nadie nos decía nada, ni sabíamos que cargo tenía el Ingeniero. Uno siendo obrero se da cuenta que eso es falta de organización".

De esta manera, la resistencia de los operadores apoyados por sus dirigentes, se torna en otra fuerza semejante a las demandas de la Gerencia, fuerzas que ponen en una en crucijada a los jefes responsables de la producción. Los jefes se aferran al llamado "principio" de que la compañía tiene potestad de aplicar en su industria la política que más crea conveniente, sin tener que "consultar para ello a los representantes de la masa trabajadora".

En fin, el problema es discutido entre el Ingeniero y los secretarios General y de Defensa, poniendo de manifiesto, respectivamente, la lógica de la razón y de los sentimientos. Pero ninguno se ponen de acuerdo, al contrario, la situación conflictiva adquiere visos de aparente hostilidad, actitudes que en definitiva desembocan en el rompimiento de la discusión armónica cuando los dirigentes amenazan con "tomar las medidas del caso" si el Ingeniero no depone su intemperante posición, amenaza que provoca en es te último una reacción igualmente agresiva. Las palabras subidas de tono son consideradas por los dirigentes como "prepotencia" que debe ser castigado. Y el castigo viene en forma de "paro de protesta" que tuvo una duración de 24 horas.

En principio los dirigentes acordaron limitar el paro de la planta de cajas, dejando de lado a la Planta de Conversión, pero los directivos de la compañía dispusieron

que deberían parer todos o ningunos, anticipándose a las futuras fricciones y ahondamientos de las barreras que existen entre las dos plantas de trabajo.

El paro de protesta se desarrolló sin incidentes. La Prefectura que fué comunicada del hecho, envió Policías para guardar el orden.

Concluido el paro, el grupo siguió produciendo a mismo ritmo de velocidad, hasta que los Recibidores presenteron su pedido a la Administración para trabajar solamente las ocho horas establecidas por Ley, previa inclusión de las horas de sobretiempo a su jornal básico. Aceptada la solicitud del Personal, el incidente fué aprovechado para proponerles la modificación de la tarifa de incentivos, como una forma de estimular la productividad, calculables a razón de 48 centavos por millar de metros cuadrados de láminas corrugadas. Disminuida las tensiones que originaron el conflicto, la modificación propuesta fué a su vez aceptada por el personal, sumándose a este hecho la rectificación de la actitud de mando del Superintendente. A la sezón, sin mayores exigencias, la productividad logró incrementarse por lo menos en un 15% del promedio habitual.

Finalmente, días despues del paro, quedó programado el almuerzo que la Compañía ofrece por pasvua a sus servi--dores, aún cuando los jefes tenían la incertidumbre de re--cibir un deseire de los trabajadores debido al reciente

conflicto; sin embargo, el almuerzo fué todo un acontecimiento social, tanto porque la ocasión permitió fraternizar a obreros y empleados, cuanto porque el Ingeniero Superintendente se convirtió en el foco de los brindis del personal, como reconocimiento de su autoridad. En otras palabras, estaba demostrándose la función social del conflicto, como reajuste de actitudes, función positiva que debe entenderse como un "mecanismo de ajuste de normas adecuadadas a las nuevas situaciones" (39)

4. Análisis

La introducción del sistema de incentivos en la Sección Corrugadora respondía al propósito de motivación para aumentar el ritmo de la productividad, con el consiguiente incremento de las ganancias del personal de operadores; sin embargo, el sistema era todavía entendido como una mera bonificación, a la que "tenían derecho por trabajar en la máquina matriz". En cambio, el sistema de destajo que venía aplicándose en otras secciones de la Planta, era más familiar para el grupo, por las mayores ventajas económicas que reportaba a los participantes de dicho sistema; por lo demás, dentro de la movilidad ocupacional de los obreros, los "destajistas" figuraban en la cúspide de la pirámide promocional y por ende tenían mayor prestigio que sus compañeros de labor.

(39) LEWIS, Coser A. : Las Funciones del Conflicto Social; Fondo de Cultura Económica, México, 1961.

La aceptación o rechazo de todo cambio tecnológico opera siempre en función al grado de motivación que lo acompaña. Entonces, la aceptación de un nuevo ritmo de velocidad en la máquina no resulta de la simple exigencia de la orden impartida, sino más bien por el convencimiento del trabajador interesado de que ciertos cambios les dará ciertas ventajas. En otras palabras, se estaba pidiendo al personal una mayor cuota de esfuerzo sin haber logrado motivarlos suficientemente. La secuela inmediata fue su rechazo a la política de exigencias. De otro lado, los dirigentes del Sindicato ignoraban los móviles de esta política, hecho que afectó sensiblemente su susceptibilidad no tanto porque tenga que pedírseles autorización para aplicar tal o cual medida - la que sin duda es potestativo de la Empresa -, sino sencillamente porque tienen responsabilidad de "estar informados de cosas que afectan a los trabajadores". Era pues cuestión de comunicaciones, que al fin de cuentas se traducen en actitudes de mutua confianza y consideración. La falta de apropiados canales de comunicación, favorece de hecho la distorsión de las informaciones, por pasar éstas al riquísimo mundo de las imaginaciones.

Dentro del mismo plano de las comunicaciones resultó quizás más decisivo el hecho de que el personal desconocía el grado de autoridad que tenía el Ingeniero, cuyo nombra-

miento de Superintendente de la Fábrica sabían pocas personas del grupo administrativo, además del propio interesado. En tales condiciones, si el personal subalterno asume que alguien, aún siendo Ingeniero, se toma la libertad de exigirles mayor rendimiento, reaccionarán de manera adversa, puesto que las órdenes impartidas por la misma persona en condición de autoridad, probablemente será mejor aquilatada. I se ha podido apreciar que el conflicto se precipitó por esta situación más que por el asunto de los incentivos. Para la imagen del personal el Ingeniero estaba extralimitándose en sus atribuciones, cosa que no podían permitir. Aún después de la eclosión del conflicto, todavía se desconfiaba del Ingeniero, sentimiento que nos confirma uno de nuestros informantes:

"Días después del paro habían rumores de que la Gerencia no iba a dar almuerzo de Pascua como era la costumbre en otros años; entonces la masa achacaba de todo esto al Ingeniero, creyendo que él quería vengarse de la gente por su rebeldía .

Pero se hizo el almuerzo y creo que fué mejor que nunca; todos estuvimos alegres, brindando con el Ingeniero que había sido buena gente..."

La informalidad de esta reunión aflojó de hecho las tensiones todavía latentes, convirtiéndose además en una excelente vía de interacción social vertical y horizontal. Otro acontecimiento concurrente que rubricó el mutuo acercamiento y el tácito reconocimiento de la autoridad del Ingeniero Superintendente, fué cuando al finalizar el Cam

peonato Inter-seccional de Fulbito, los campeones le hicieron padrino del trofeo, actitud simbólica que puede interpretarse como un premio social que estaba recibiendo debido a su nueva orientación de relaciones interpersonales con la fuerza laboral. En estas actitudes de mutuo ajuste encontramos la función positiva del conflicto social, convertida en fuerzas motivacionales que a modo de combustible hace caminar a la maquinaria social o industrial.

Aquí resulta oportuno glosar las declaraciones de un prestigioso dirigente sindical, quien retrata con precisión la función positiva de dicho conflicto:

"De todas maneras en un paro o una huelga, que es la última arma del trabajador, se gana y se pierde al mismo tiempo; el obrero pierde los días de paro o huelga, incluso su dominical; pero en cuanto a la unión sacamos ventajas, porque demostramos nuestra fuerza, nuestra unidad para defendernos. Otra ventaja es que ahora el Ingeniero es todo un caballero en su trato; pero también nosotros le respetamos ya como al Superintendente que es, no podemos guardar rencor. También la misma gente de la Corrugadora ha salido beneficiada con el cambio de Tarifa de Incentivos".

En suma, estamos convencidos de que en una industria de orientación dinámica, el trabajo tiene que ser de equipo, incluso con personas que por su exigua preparación parecieran no contribuir lo suficiente; pues, para que esto ocurra todos tienen que estar conscientes de lo que se hace o deberá hacerse. El hecho conlleva por cierto la sincera actitud de mutuo respeto, que dará como resultado la dicotomía de la "satisfacción-productividad", como elementos de un mismo proceso.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El estudio de la Conducta Administrativa y Laboral que realizamos en un grupo de trabajo de una Industria Fabril Metropolitana, nos permite establecer algunos hechos relevantes que emergen del complejo y dinámico proceso industrial que está operándose en el País.

La actividad empresarial se halla en pleno proceso de transición, como secuela de los continuos y veloces cambios tecnológicos (tales como la innovación de maquinarias y equipos, sistemas salariales y de trabajo, métodos de producción y distribución, organización administrativa etc.).

Al analizar los datos de nuestro estudio, encontramos que en este proceso industrial el problema de mayor envergadura resulta ser de carácter humano, apreciado en sus variados matices que aquí sumarizamos:

1. Diferencia de metas y valores obrero-patronales:

- 1.1 La meta del personal directivo es la productividad: esta debe ser alcanzada en menor tiempo y el máximo de eficiencia. Para lograr esta meta se juzga como condiciones sine que non mantener los ponderados "principios de autoridad". El factor tiempo que opera en función a las demandas de la producción se ha convertido en una obsesión que los angustia. Esta lógica de la actividad empresarial tiene el inconveniente de limitar la visión de los jefes a un aspecto de la realidad del trabajo: el tecnológico, con desmedro del lado humano.

Empero, sabido es que la mayoría de los problemas laborales se derivan precisamente del aspecto humano, con la consiguiente pérdida de mayor tiempo y el ostensible retraso de los programas de producción.

- 1:2 En la Empresa de nuestro estudio aún persiste lo que llamamos "paternalismo directriz". La delegación de funciones se actualiza en forma restringida, por la poca valoración y desconfianza hacia los subordinados, creándose así una relación de dependencia. Esta actitud negativa frena la potencialidad creadora del hombre, perdiéndose el aporte valioso que podría significar las ideas concebidas en equipo.
- 1:3 En el estudio de caso del grupo de trabajo seleccionado, encontramos que sus miembros no se limitan sólo a cumplir y satisfacer las expectativas de los ejecutivos por las que reciben una remuneración salarial, sino también persiguen la necesidad de la satisfacción social en esferas que nada tienen que ver con la ejecución de sus tareas asignadas formalmente. La satisfacción de tales necesidades sociales se reflejan a través de sus actividades, interacciones y sentimientos expresados informalmente.
- 1:4 La convivencia dentro del ámbito laboral, ha permitido el establecimiento de la fraternidad de los miembros del grupo de trabajo, donde sus interacciones sociales les confieren una seguridad de mutuo apoyo. En esta organización social del grupo, el apodo o chapa que recibe el obrero que se inicia en el trabajo, viene a ser un necesario rito de pasaje traducido en aceptación como miembro activo de la fraternidad, hecho que ocurre sólo cuando a aquel reúne las condiciones requeridas como la lealtad, solidaridad y otros sentimientos de identificación.
- 1:5 El lema "sacar la cara por la sección", simboliza el espíritu de unidad del grupo de trabajo que estudiamos, a pesar de la diferencia de sus miembros (por razones de procedencia, niveles de escolaridad, tiempo de servicios, sistemas salariales, inclinaciones ideológicas), o la existencia de subgrupos, de líderes formales e informales, de individuos aislados, neutrales y marginados. Este espíritu de cuerpo es el que otorga pleno significado

do a la organización social del grupo, por estar estructurado como todo un sistema de interrelaciones que les da seguridad y refuerza su ayuda recíproca.

2. Limitada adaptación del personal al ritmo vertiginoso de los cambios tecnológicos:

2.1 Ante las innovaciones de nuevos sistemas y equipos de trabajo, encontramos como una constante la dualidad conflictiva de lo viejo y lo nuevo, hecho que dejamos ejemplificados con varios casos registrados En la Empresa. A esto se suma la inseguridad de ser desplazados por la mecanización y racionalización del trabajo.

2.2 Los cambios tecnológicos no se limitan al ámbito del centro laboral, sino también se reflejan en el mundo hogareño y en la sociedad, donde se columbran nuevas metas y valores, además de la sincronización del mundo urbano en una nueva actitud hacia el trabajo nocturno.

2.3 Todo proceso de industrialización va acompañado de los cambios necesarios; pero el peligro de los cambios es cuando ocurren bruscamente, sin la preparación previa ni la fuerza motivacional suficiente. Creemos que debe establecerse previamente los adecuados canales de comunicación entre los promotores del cambio y los protagonistas envueltos en él, para evitar la ansiedad y las preocupaciones a veces injustificadas. Los directivos de la Empresa deben siempre tener presente que los hombres no desean abandonar tan fácilmente las normas de vida hecha suyas por años y aún generaciones.

3. Escasa capacitación técnica del obrero industrial:

3.1 Nos parece imprescindible que el personal, especialmente los de procedencia rural, reciban un adiestramiento previo a su ingreso al trabajo, para que su esquema conceptual de origen: sobre la forma y el ritmo de trabajo, relaciones de autoridad, valor del tiempo, etc. no sufran alteraciones bruscas por el ajustamiento a las nuevas condiciones y normas del centro industrial; sabido es que tales alteraciones producen serios desequilibrios emocionales en el mundo conceptual de muchos obreros que se inician en la industria.

- 3:2 Creemos igualmente necesario que el personal que labora en la industria reciba un adiestramiento en servicio, para conseguir su calificación progresiva y dar también oportunidad de una mejor promoción a los antiguos servidores, evitándoles resentimientos y frustraciones por quedar rezagados.
4. En el grupo de Trabajo seleccionado encontramos que la educación es considerada como un valor importante que opera en función a la meta de ocupar posiciones de prestigio en la sociedad o un mejor nivel de calificación manual. A esto responde que muchos trabajadores, especialmente los jóvenes, asistan a escuelas vespertinas y, en general, todos los miembros del grupo aspiren a que sus hijos alcancen el mejor nivel educativo.
5. En el centro fabril que estudiamos, se pudo identificar un sorprendente equilibrio de poderes entre la fuerza gremial y empresarial, como concurrencia de varios factores:
- 5.1 Los directivos de la Empresa están iniciando lo que llamamos "toma de conciencia" de los problemas humanos generados por el proceso de industrialización, mediante el reajuste y adecuación de sus actitudes a las reacciones de sus subordinados.
- 5.2 Los dirigentes del sindicato han alcanzado una considerable madurez gremial, haciendo respetar sus derechos sin coacciones y logrando muchos acuerdos a simple "palabra de caballero". lo cual indica la existencia de mutua confianza y consideración. Esto nunca podría ocurrir si los compromisos obrero-patronales fueran incumplidos. Esta actitud honesta es tan importante como rara en los ambientes de trabajo, porque a menudo los acuerdos aún rubricados en los pactos colectivos suelen escamotearse en espera de nuevos reclamos.
6. En suma, el caso estudiado hace ver claramente que las relaciones "trabajo-producción" no se basan únicamente en la mejor remuneración salarial que pueda otorgarse al obrero. Es necesario una política que alterne el incremento de los niveles de ingreso con la promoción adecuada de las relaciones humanas. Así se evitarían

los fracasos, resentimientos, tensiones, frustraciones y conflictos y los trabajadores encontrarían un ambiente apropiado para desenvolver sus aptitudes.

Esto insinúa la necesidad de que los directivos hagan mayores reajustes periódicos de la política empresarial, evaluación que entre otros debe considerar la delegación de funciones y responsabilidades bien definidas: la conducta adaptativa del grupo directivo a la naturaleza temperamental de la atmósfera laboral; la discusión franca y honesta de los problemas laborales con los líderes del Sindicato. Esta periódica evaluación tampoco debe marginar la promoción de las actividades extra-laborales (recreativas, deportivas, sociales), porque son importantes vías de conducta social que favorecen la interacción de individuos y grupos, jefes y subordinados, interacción que rompe las barreras que impiden el entendimiento recíproco y amenguan las tensiones creadas por el automatismo, reflejándose a su vez en el incremento de la productividad. Visto así los hechos una de las claves del problema planteado por el trabajo son las comunicaciones, pero comunicaciones que tengan el calor humano, desembarazadas de la odiosa impersonalidad que a menudo engendra el proceso de industrialización.

- 132
- ARGUEDAS, José María; Todas las Sangres; Ed. Lozada, S.A. Buenos Aires, 1964.
- BRIONES, Guillermo y MEJIA VALERA, José: El Obrero Industrial; Pub. Instituto de Investigaciones Sociológicas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, 1964.
- BURGESS, Eugene W. & HARBINSON, Frederick H.: The Case Study of Casa Grace in Perú; Pub. National Planning Association, 1954
- CARAVEDO, ROTONDO, MARIATEGUI: Estudios de Psiquiatría Social en el Perú; Ediciones Del Sol, Lima, 1963.
- CHOY, Emilio: Trasfondo Económico en la Conquista Española de América; Revista del Museo Nacional, Tomo XXVI
- FOSTER, George M.: Las culturas Tradicionales y los cambios Técnicos; Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1964.
- HOMANS, George C: The Human Group; Pub. Harcourt, Brace & World, Inc. New York and Burlingame, 1950.
- KERR, DUNLOP, HARBINSON, MYERS: El Industrialismo y el Hombre Industrial; Ed. Eudeba, Buenos Aires, 1963.
- KLEIN, Josephine: Estudio de los Grupos; Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
- LEWIS, Coser A.: Las Funciones del Conflicto Social; Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1961.
- MARIATEGUI, José Carlos: 7 Ensayos de Interpretación de la Realidad Peruana; Ed. Amauta, 1952.
- MATOS MAR, José: Idea i Diagnóstico del Perú: La Pluralidad de Situaciones Sociales y Culturales; Gaceta Sanmarquina, Junio 1966.
- Diagnóstico del Perú: Cambios en la Sociedad Peruana; Revista del Museo Nacional, Tomo XXXII, Lima, 1963.
- MINISTERIO DEL TRABAJO: Diagnóstico de la Situación de los recursos Humanos; Pub. Servicio del Empleo y Recursos Humanos, Lima, 1966.

138

PINILLA, Antonio: Psicología de la Actitud y Relaciones del Trabajo; Ed. Juan Mejía Baca y P.L. Villanueva, Lima, 1956.

ROMERO, Fernando: La Industria Manufacturera y su Mano de Obra en 1962; Pub. Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI), Lima, 1963.

SAVAGE, Charles H.: Management Behavior in a Developing Economy; Pub. M.I.T., Cambridge, Massachusetts, 1962.

SOLER, Eduardo: Technological Impact on Community in Transition: Perú; en "Work Group Structure Series", Edited By Charles H. Savage. Pub. M.I.T., Cambridge, Mass. 1966.

TARNAWIECKI, Antonio: La Industria Manufacturera Desempeña un Rol Principal en el Desarrollo; en "12 Aportes a la Tarea del Desarrollo en el Perú; Pub. Acción para el Desarrollo, Lima, Perú, 1963.

VALCARCEL, Luis E.: Etnohistoria del Perú Antiguo; Pub. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, 1959.

W.R. GRACE & Co.: The Grace Sentinel; Pub. de W.R. Grace Co., September-October 1958.

WHYTE, William F.: Los Valores y el Crecimiento Económico en el Perú; Pub. Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI), Lima, Perú. 1963.

-La Mano de Obra de Alto Nivel en el Perú; Pub. Servicio Nacional de Aprendizaje y Trabajo Industrial (SENATI), Lima, Perú, 1964.

ZALEZNIK, A.: Worker Satisfaction and Development; Pub. Division of Research, Harvard Business School; Boston, 1956.